

UNIVERSIDAD CATÓLICA SAN PABLO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO EMPRESARIALES Y
HUMANAS**

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“Análisis comparativo del clima organizacional entre las empresas de
transporte urbano COTUM S.A y MADARIAGA S.A de la ciudad de
Arequipa en el año 2016 – 2017”**

Tesis presentada por las bachilleres: Grace Illary Cabrera Farfán
Mariland Jerussy García Madariaga

Para optar el Título profesional de Licenciadas en Administración de Negocios

Arequipa- Perú

2017

DEDICATORIA

A Dios, por permitirnos llegar a este momento tan especial en nuestras vidas, a nuestros padres, hermanos y familia por estar con nosotras en cada paso que damos, apoyándonos y dándonos fortaleza para continuar.

Grace Illary Cabrera Farfán.

A nuestro Dios, que en todo momento está con nosotros ayudándonos y guiando el destino de nuestras vidas, a nuestros padres por habernos forjado por el camino del bien para llegar a ser las personas que somos en la actualidad; muchos de nuestros logros se los debemos a ustedes entre los cuales se incluye este.

Mariland Jerussy Garcia Madariaga

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por habernos permitido llegar hasta este punto, dándonos salud para lograr nuestros objetivos, a nuestras familias por siempre brindarnos su apoyo. Expresamos nuestro especial agradecimiento al Sr. Oscar Horacio Ramírez, por el asesoramiento y disponibilidad para compartir sus saberes y experiencias, para finalizar la mayor gratitud a nuestra Universidad Católica San Pablo, puesto que nos brindó los conocimientos que nos ayudaron para la elaboración y desarrollo de nuestro trabajo de tesis.

Finalmente agradecemos a las empresas de transporte MADARIAGA S.A & COTUM S.A por abrirnos sus puertas y brindarnos la información necesaria para desarrollar nuestra investigación.

RESUMEN

La investigación se llevó a cabo con el objetivo de comparar el clima organizacional de las empresas de transporte urbano COTUM S.A y MADARIAGA S.A., en base a la teoría de las ocho dimensiones de clima organizacional propuesta por Rensis Likert y para ello se analizan un total de 152 colaboradores entre conductores, cobradores y controladores de ambas empresas, así como la aplicación de una entrevista a profundidad a los gerentes de las mismas.

Los resultados obtenidos presentan una superioridad respecto a la satisfacción que poseen los colaboradores de COTUM S.A. a diferencia de MADARIAGA S.A. Por tanto, se brindan recomendaciones para enriquecer el clima laboral de las empresas con el fin de mejorar la calidad en el servicio brindado a los clientes.

PALABRAS CLAVE

Clima organizacional, colaboradores, gerente, calidad de servicio, clientes, organización.

ABSTRACT

The investigation was carried out with the objective of comparing the organizational climate of the urban transport companies COTUM SA and MADARIAGA SA, based on the theory of the eight dimensions of organizational climate proposed by Rensis Likert and for this a total of 152 employees among drivers, collectors and controllers of companies, as well as the application of an in-depth interview to the destinations of the same.

The results were presented a superiority with respect to the satisfaction that COTUM SA employees have for a difference of MADARIAGA SA Therefore, recommendations are provided to enrich the work environment of the companies in order to improve the quality in the service provided to the clients.

KEYWORDS

Organizational climate, collaborators, manager, quality of service, clients, organization.

INDICE

Dedicatoria

Agradecimiento

Resumen y palabras clave

Abstract & keywords

Índice

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1. Descripción del problema	15
1.2. Formulación de preguntas	17
1.2.1. Formulación general	17
1. 2.2. Formulación específica	17
1.3. Formulación de objetivos	18
1.3.1. Objetivo general	18
1.3.2. Objetivos específicos	18
1. 4. Justificación	19
1.4.1. Justificación teórica	19
1.4.2. Justificación práctica	19
1.4.3. Justificación metodológica	20
1.4.4 Justificación de relevancia social	20
1. 5. Delimitación de la investigación	21
1.5.1 Delimitación espacial	21
1.5.2 Delimitación temporal	21
1.5.3 Delimitación temática	21
1. 6. Viabilidad de la investigación	21
 CAPÍTULO II: MARCO DE REFERENCIA E HIPÓTESIS	 23
2.1. Antecedentes de la investigación	23
2.1.1. Antecedente Local	23
2.1.2. Antecedente Nacional	26
2.1.3. Antecedente Internacional	28

2.2. Marco teórico- conceptual	29
2.2.1. Marco conceptual	29
2.2.1.1 Clima organizacional	29
2.2.1.2 Estructura organizacional	29
2.2.1.3 Liderazgo	29
2.2.1.4 Cultura organizacional	30
2.2.1.5 Satisfacción laboral	30
2.2.1.6 Motivación	30
2.2.1.7 Manejo de equipos	31
2.2.1.8 Comunicación organizacional	31
2.2.1.9 Toma de decisiones	31
2.2.1.10 Comportamiento organizacional	32
2.2.1.11 Desempeño laboral	32
2.2.1.12 Percepción	32
2.2.2. Marco teórico	33
2.2.2.1 Clima organizacional	33
A. Método de mando	35
B. Fuerzas motivacionales	37
C. Procesos de comunicación	41
D. Procesos de influencia	44
E. Procesos de toma de decisiones	49
F. Proceso de planificación	52
G. Proceso de control	54
H. Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	58
2.2.2.2. Desarrollo Organizacional	63
2.2.2.3. Datos Generales Empresas	68
2.2.3 Hipótesis	74
2.2.3.1 Hipótesis de la investigación	74
2.2.3.2. Hipótesis específica	74
 CAPÍTULO III: ASPECTOS METODOLÓGICOS	 76
3.1. Operacionalización de variables	77
3.2. Enfoque de estudio	78

3.3. Alcance o nivel de investigación	78
3.4. Diseño de la investigación	78
3.5. Población y muestra	79
3.6. Técnicas e instrumentos	79
3.7. Descripción de instrumento	80
3.8. Proceso de recolección, sistematización y procesamiento de la información	84
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS COMPARATIVO Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS	85
4.1. Discusión de resultados entrevista COTUM & MADARIAGA	86
4.1.1 Dimensión método de mando	86
4.1.2 Características de las Fuerzas Motivacionales	86
4.1.3 Características de los Procesos de Comunicación	87
4.1.4 Características de los Procesos de Influencia	88
4.1.5 Características de los procesos de Toma de Decisiones	88
4.1.6 Características de los Procesos de Planeación	89
4.1.7 Características de los Procesos de Control	89
4.1.8. Objetivos de Rendimiento y Perfeccionamiento	90
4.2. Resultados Encuesta Cotum & Madariaga	90
4.2.1 Dimensión método de mando	91
4.2.2 Características de las Fuerzas Motivacionales	92
4.2.3 Características de los Procesos de Comunicación	93
4.2.4 Características de los Procesos de Influencia	94
4.2.5 Características de los procesos de Toma de Decisiones	95
4.2.6 Características de los Procesos de Planeación	96
4.2.7 Características de los Procesos de Control	97
4.2.8 Objetivos de Rendimiento y Perfeccionamiento	98
4.2.9 Clima Organizacional	99
4.3 Resultados Cruzados Encuesta Cotum & Madariaga	100
4.3.1 Dimensión proceso de control y naturaleza de los procesos de comunicación	100
4.3.2 Dimensión toma de decisiones y procesos de planificación	101
4.3.3 Dimensión método de mando y procesos de influencia	102

4.3.4. Dimensión fuerzas motivacionales y de resultados y perfeccionamiento	103
4.4 Discusión de resultados encuesta COTUM & MADARIAGA	104
4.4.1 Dimensión método de mando	104
4.4.2 Características de las fuerzas de motivación	105
4.4.3 Características de los procesos de comunicación	106
4.4.4 Características de los procesos de influencia	107
4.4.5 Características de los procesos de toma de decisión	108
4.4.6 Características de los procesos de planificación	109
4.4.7 Características del proceso de control	110
4.4.8 Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento	110
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	112
5.1 Conclusiones	113
5.2. Recomendaciones	115
REFERENCIAS	117
ANEXOS	121
Anexo 1: Entrevista a Profundidad COTUM	122
Anexo 2: Entrevista a Profundidad MADARIAGA	128
Anexo 3: Resultados Encuesta por Pregunta	135

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1: Muestra	79
------------------	----

RESULTADOS ENCUESTA COTUM & MADARIAGA

Tabla 2: Dimensión método de mando	91
Tabla 3: Características de las Fuerzas Motivacionales	92
Tabla 4: Características de los Procesos de Comunicación	93
Tabla 5: Características de los Procesos de Influencia	94
Tabla 6: Características de los procesos de Toma de Decisiones	95
Tabla 7: Características de los procesos de planeación	96
Tabla 8: Características de los procesos de control	97
Tabla 9: Objetivos de Rendimiento Y Perfeccionamiento	98
Tabla 10: Clima Organizacional	99

RESULTADOS CRUZADOS ENCUESTA COTUM & MADARIAGA

Tabla 11: Dimensión proceso de control y naturaleza de los procesos de comunicación	100
Tabla 12: Dimensión toma de decisiones y procesos de planificación	101
Tabla 13: Dimensión método de mando y procesos de influencia	102
Tabla 14: Dimensión fuerzas motivacionales y de resultados y perfeccionamiento	103

RESULTADOS ENCUESTA POR PREGUNTA

Tabla 15: Conocimiento de las funciones a realizar en mi puesto	135
Tabla 16: Cuento con la autonomía necesaria para desempeñar mis funciones	136
Tabla 17: La empresa da a conocer las reglas, normas, metas u objetivos	137
Tabla 18: Existencia de reglas o normas innecesarias	138
Tabla 19: Respeto a la autoridad y confianza de los jefes	139
Tabla 20: Siento orgullo de la empresa donde trabajo	140
Tabla 21: Percepción de la remuneración recibida	141
Tabla 22: Asistencia a las actividades de confraternización realizadas por la empresa	142
Tabla 23: Participación en la presentación de nuevas ideas	143
Tabla 24: Comunicación fluida y cortés entre la gerencia y los colaboradores	144

Tabla 25: La gerencia tiene disponibilidad para atender preguntas	145
Tabla 26: Oportunidad de respuesta a quejas o reclamos	146
Tabla 27: Se dan a conocer observaciones y sugerencias a las acciones realizadas	147
Tabla 28: Realización de actividades de confraternización entre los trabajadores	148
Tabla 29: Relación entre el trabajador y la gerencia es la más adecuada	149
Tabla 30: Evaluación y selección de personal al ingresar a laborar a la empresa	150
Tabla 31: Se toma en cuenta opiniones para la toma de decisiones	151
Tabla 32: Consideración de sugerencias en la toma de decisiones	152
Tabla 33: Modo de trabajo	153
Tabla 34: Se tiene efectividad en la solución de problemas	154
Tabla 35: Mayor importancia a los resultados que a los procesos	155
Tabla 36: Búsqueda en la mejora de la calidad de servicio	156
Tabla 37: Realización de capacitaciones	157
Tabla 38: El horario de trabajo es adecuado	158
Tabla 39: Disposición a colaborar más allá de las responsabilidades	159
Tabla 40: Compromiso con el éxito futuro de la empresa	160
Tabla 41: Promoción del trabajo en equipo para la realización de funciones	161
Tabla 42: Presentación de quejas ante la empresa	162
Tabla 43: Permanencia en el trabajo al transcurso de los años	163
Tabla 44: Clima laboral del empleo	164

INDICE GRÁFICOS

Gráfico 1: Modelo de Jerarquía de necesidades de Maslow	38
Gráfico 2: Factores que influyen en la eficacia de equipos	47
Gráfico 3: Estilos de toma de decisiones	52
Gráfico 4: Tipos de planes	54
Gráfico 5: Tipos de cultura	60
Gráfico 6: Encuesta clima organizacional	82
Gráfico 7: Entrevista	83
Gráfico 8: Plan de recolección de datos	84

RESULTADOS ENCUESTA COTUM & MADARIAGA

Gráfico 9: Dimensión método de mando	91
Gráfico 10: Características de las Fuerzas Motivacionales	92
Gráfico 11: Características de los Procesos de Comunicación	93
Gráfico 12: Características de los Procesos de Influencia	94
Gráfico 13: Características de los procesos de Toma de Decisiones	95
Gráfico 14: Características de los procesos de planeación	96
Gráfico 15: Características de los procesos de control	97
Gráfico 16: Objetivos de Rendimiento Y Perfeccionamiento	98
Gráfico 17: Clima Organizacional	99

RESULTADOS CRUZADOS ENCUESTA COTUM & MADARIAGA

Gráfico 18: Dimensión proceso de control y naturaleza de los procesos de comunicación	100
Gráfico 19: Dimensión toma de decisiones y procesos de planificación:	101
Gráfico 20: Dimensión método de mando y procesos de influencia	102
Gráfico 21: Dimensión fuerzas motivacionales y de resultados y perfeccionamiento	103

RESULTADOS ENCUESTA POR PREGUNTA

Gráfico 23: Conocimiento de las funciones a realizar en mi puesto	135
Gráfico 24: Cuento con la autonomía necesaria para desempeñar mis funciones	136
Gráfico 25: La empresa da a conocer las reglas, normas, metas u objetivos	137
Gráfico 26: Existencia de reglas o normas innecesarias	138
Gráfico 27: Respeto a la autoridad y confianza de los jefes	139
Gráfico 28: Siento orgullo de la empresa donde trabajo	140
Gráfico 29: Percepción de la remuneración recibida	141
Gráfico 30: Asistencia a las actividades de confraternización realizadas por la empresa	142
Gráfico 31: Participación en la presentación de nuevas ideas	143
Gráfico 32: Comunicación fluida y cortés entre la gerencia y los colaboradores	144
Gráfico 33: La gerencia tiene disponibilidad para atender preguntas	145

Gráfico 34: Oportunidad de respuesta a quejas o reclamos	146
Gráfico 35 Se dan a conocer observaciones y sugerencias a las acciones realizadas	147
Gráfico 36: Realización de actividades de confraternización entre los trabajadores	148
Gráfico 37: Relación entre el trabajador y la gerencia es la más adecuada	149
Gráfico 38: Evaluación y selección de personal al ingresar a laborar a la empresa	150
Gráfico 39: Se toma en cuenta opiniones para la toma de decisiones	151
Gráfico 40: Consideración de sugerencias en la toma de decisiones	152
Gráfico 41: Modo de trabajo	153
Gráfico 42: Se tiene efectividad en la solución de problemas	154
Gráfico 43: Mayor importancia a los resultados que a los procesos	155
Gráfico 44: Búsqueda en la mejora de la calidad de servicio	156
Gráfico 45: Realización de capacitaciones	157
Gráfico 46: El horario de trabajo es adecuado	158
Gráfico 47: Disposición a colaborar más allá de las responsabilidades	159
Gráfico 48: Compromiso con el éxito futuro de la empresa	160
Gráfico 49: Promoción del trabajo en equipo para la realización de funciones	161
Gráfico 50: Presentación de quejas ante la empresa	162
Gráfico 51: Permanencia en el trabajo al transcurso de los años	163
Gráfico 52: Clima laboral del empleo	164

DATOS GENERALES EMPRESAS

Gráfico 53: Cargos y funciones MADARIAGA	69
Gráfico 54: FODA MADARIAGA	70
Gráfico 55: Cargos y funciones COTUM	72
Gráfico 56: FODA COTUM	73

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

TÍTULO: Análisis comparativo del clima organizacional entre las empresas de transporte urbano COTUM S.A y MADARIAGA S.A de la ciudad de Arequipa en el año 2016 – 2017

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En los últimos años, el caos vehicular de nuestro País se convirtió sin duda alguna en uno de los grandes dolores de cabeza para muchos; pues bien, trasladarse de un punto a otro se ha vuelto prácticamente en un suplicio y hoy más que nunca, el transporte, ha adquirido una importancia extraordinaria que requiere permanente atención dada su complejidad.

El aumento de la demanda de transporte y del tránsito vial ha causado mayor cantidad de accidentes, más congestión, demoras y problemas ambientales. Así pues, la expansión trajo consigo un crecimiento económico exponencial y las familias tienen mayor poder adquisitivo, más acceso al crédito, reducción de precios de venta, más oferta de autos usados; por lo tanto, un mayor acceso al automóvil.

Son muchos los factores que influyen de una u otra manera a que este problema aumente y termine en un desorden incontrolable, como es la cultura del conductor al manejar en la ciudad utilizando “la ley de la jungla” en donde gana el más fuerte, la excesiva cantidad de automóviles y la falta de una adecuada distribución e infraestructura en el País lo que deriva en la desesperación y descontento por parte de los pasajeros, conductores, transeúntes y sociedad en general. El estado invierte 3.7% del PBI para el primer trimestre del año 2016 en infraestructura de transporte en el País. (Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016)

El problema vial en el país se puede clasificar en tres categorías: excesiva cantidad de automóviles, la falta de una adecuada distribución e infraestructura y la cultura del conductor de manejar en la ciudad (Seminario, 2013), al último problema mencionado le prestan una baja importancia especialmente en las empresas de transporte público en el cual, tanto el conductor como el cobrador no le interesa el modo en el que realiza su trabajo siempre y cuando transporte el máximo número de pasajeros sin

preocupación por el servicio brindado a estos. La comunidad usa el transporte público por necesidad de un deseo intrínseco de desplazarse más que por elección en busca de una satisfacción, pero todo pasajero busca recibir el mejor servicio por parte de los trabajadores de este sector y ser tratado como persona que paga por un servicio y no por un favor, que busca tener seguridad en este tipo de transporte y de buena calidad.

Actualmente, la crisis de transporte que está sucediendo en nuestro País, y primordialmente en la ciudad de Arequipa, es considerada uno de los temas que más inquieta a la población y sobretodo que aún hay mucho trabajo por hacer en este sector. El parque automotor en Arequipa se incrementó de 258.396 vehículos entre autos, ómnibus y motos que habían en 2016 a 276 mil unidades al presente, es la segunda ciudad del País que reportó mayor crecimiento durante el año 2017 (Sin Fronteras, 2017), trayendo consigo una evolución descontrolada de los medios de transporte.

Pues bien, para comenzar se debe aclarar en primer lugar la definición del problema que aqueja a la población Arequipeña; la congestión vehicular, es la condición que prevalece si la introducción de un vehículo en un flujo de tránsito aumenta el tiempo de circulación de los demás (Thomson, 2002) y tiene efectos tales como la contaminación ambiental que puede derivar en problemas de salud, irritabilidad, pérdida de sueño, estrés; de igual modo, experimentamos la fiebre de vehículos nuevos; sin embargo, uno de los principales problemas son los accidentes automovilísticos ocasionados por el ineficiente sistema de transporte. Por tanto, se debe analizar el problema desde la raíz que vendría a ser en sí, las empresas de transporte urbano; estableciendo el foco de atención en el análisis del clima organizacional en el que los colaboradores se desarrollan el cual afecta de diferente manera la calidad de servicio y el rendimiento de los mismos, siendo estos factores de gran importancia para el desarrollo sostenible de toda empresa en la actualidad.

El estudio se basa en el análisis comparativo del clima organizacional de las empresas de transporte urbano MADARIAGA S.A y COTUM S.A, cuya ruta tiene origen en el distrito de Cerro Colorado, en la zona de la urbanización Semi Rural Pachacutec así como sus colaboradores residen en esta zona u

alrededores; de igual modo se tuvo accesibilidad a la información puesto que se cuenta con una experiencia laboral previa y contacto con la administración en dichas empresas, lo que permitió una mayor facilidad para obtener los datos necesarios para el desarrollo de la investigación.

En los últimos años el fenómeno organizacional viene cobrando una gran importancia para el modo administrativo de los diferentes tipos de empresas siendo una necesidad de todos los profesionales que tienen alguna responsabilidad en el manejo o dirección de personas y recursos en una sociedad moderna; puesto que, las empresas del sector de transporte al contar la mayoría de ellas con un modo de administración básica no miden ni califican la calidad de la vida laboral que los colaboradores de sus empresas poseen, siendo el clima organizacional quien repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros de una organización. Actualmente el clima organizacional desarrolla estrategias organizacionales planificadas y posibilita a los directivos una visión futura de la organización y utilizarlo como un elemento diagnóstico de la realidad cambiante del entorno, permitiendo identificar las necesidades de la organización.

1.2. FORMULACIÓN DE LAS PREGUNTAS

1.2.1. Formulación General:

¿Cuál es la relación comparativa del clima laboral entre las empresas COTUM S.A. y MADARIAGA S.A.?

1. 2.2. Formulación Específica:

- ¿Qué método de mando es utilizado por las empresas de transporte urbano?
- ¿Cuáles son las fuerzas motivacionales de los trabajadores en las empresas de transporte público?
- ¿Qué tipo de comunicación organizacional se desarrolla entre los colaboradores de las empresas de transporte urbano?
- ¿De qué modo se maneja a los equipos en las empresas de transporte urbano?

- ¿Cuál es el tipo de toma de decisiones que se ejerce en las empresas de transporte urbano?
- ¿Qué tipo de planificación es usado por las empresas de transporte urbano?
- ¿Cuál es el sistema de control utilizado por las empresas de transporte urbano?
- ¿Cuál es la herramienta utilizada para evaluar el desempeño de los trabajadores en las empresas de transporte urbano?

1.3. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Realizar una comparación del clima organizacional en las empresas de transporte urbano COTUM S.A. Y MADARIAGA S.A.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Identificar el método de mando que utilizan las empresas de transporte urbano.
- Determinar las fuerzas motivacionales de los trabajadores en las empresas de transporte público.
- Analizar la comunicación organizacional que sostienen los trabajadores y empleadores de las empresas de transporte urbano.
- Definir el tipo de manejo de equipos empleado por las empresas de transporte urbano.
- Establecer el tipo de toma de decisiones que se ejerce en las empresas de transporte urbano.
- Identificar el tipo de planificación que utilizan las empresas de transporte urbano.
- Definir el sistema de control usado por las empresas de transporte urbano.
- Conocer la herramienta de control de desempeño utilizado por las empresas de transporte público.

1. 4. JUSTIFICACIÓN:

El presente trabajo de investigación es muy importante desde diversos puntos de vista, a continuación, se presenta una descripción según la relevancia en diferentes aspectos:

1.4.1. Justificación Teórica:

Si bien se ha realizado anteriores investigaciones que estudian el sector de transporte público en la ciudad de Arequipa, ninguna de las investigaciones realizadas se centra en la influencia que puede tener el clima organizacional ligado estrechamente con la percepción de los trabajadores, se ha encontrado que las percepciones desfavorables sobre el clima organizacional están relacionadas con los casos de deserción y baja productividad lo cual termina siendo desfavorable para las empresas dedicadas a este tipo de sector, en el presente trabajo se abordará el clima organizacional teniendo como objeto de estudio la teoría propuesta por Likert, adecuado al contexto actual de las empresas a investigar. De igual manera con esta investigación se está dando los primeros pasos para poder ofrecer mejoras en el servicio brindado por las empresas de transporte, se busca ahondar en los factores que pueden o no influenciar en los trabajadores para una mejor comprensión de los gerentes y propietarios de los vehículos de transporte de un modo más humano.

1.4.2. Justificación Práctica:

Conforme pasa el tiempo, el talento humano va tomando mayor importancia y relevancia en la toma de decisiones de modo interno y externo de la organización, forma parte de las nuevas tendencias técnicas de la administración, y el presente estudio busca colaborar e impulsar la valoración del talento humano en las empresas de transporte público a pesar de que poseen una técnica de administración básica, pero con el fin de mejorar el clima organizacional porque permite conocer y comprender

las conductas de las personas dentro de los centros laborales, permitiendo fortalecer las debilidades encontradas para lograr la consecución de metas organizacionales, de la misma manera se podrán potenciar el rendimiento de los trabajadores y así elevar su productividad.

1. 4.3. Justificación Metodológica:

El estudio se basa en el modelo de dimensiones de clima organizacional propuesto por Likert, y su evolución a Sturge ya que se ajusta más a la medición de la variable a analizar en la actualidad; se espera sea considerado para el desarrollo de estudios que continúen analizando el clima organizacional de las empresas de transporte público, por otro lado la investigación ayuda a comprender aspectos de la realidad humana como es el comportamiento y actitud lo cual podrá mostrar la interacción de los trabajadores en sus diferentes áreas como familiar, social, laboral, etc., a su vez se ve relacionada íntimamente con el compromiso y el desempeño, es necesario que los trabajadores encuentren un buen ambiente laboral y satisfacción en sus funciones y tareas diarias para que sean más eficientes.

Por último, se hace uso de una escala de satisfacción laboral de entrevistas a los empleadores y encuestas realizadas a colaboradores que forman parte de las empresas de transporte urbano pertenecientes al estudio.

1.4.4 Justificación de Relevancia Social:

Durante los últimos años hemos sido testigos de la evolución del transporte público en la ciudad de Arequipa; pues bien, en la actualidad se ha convertido en uno de los problemas más graves y con mayor urgencia a resolver, como es el caos vehicular diario. El estudio permite determinar en qué grado el clima organizacional de una empresa de transporte urbano puede ser percibida por los trabajadores, siendo el personal de

trabajo un componente valioso para su desarrollo y mejora continua, toda implementación que se piensa hacer debe estar acorde con las expectativas de los trabajadores y las necesidades del cliente, porque estos elementos son piezas clave en el éxito de toda organización.

El sistema de transporte público de una ciudad es un componente fundamental para una política de transporte sostenible, orientada al beneficio de sus usuarios y pensando en los beneficios a largo plazo para la comunidad, con la intención de ser replicada en las demás empresas que existen en el mismo rubro, siendo los principales beneficiarios los empleadores, ya que van a tener conocimiento real del clima laboral de su empresa.

1.5. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

1.5.1 Delimitación Espacial:

El estudio se desarrollará en las empresas COTUM S.A Y MADARIAGA S.A del distrito de Cerro Colorado en la ciudad de Arequipa.

1.5.2 Delimitación Temporal:

El estudio tendrá una duración de 9 meses, desde Octubre del 2016 a Julio del 2017.

1.5.3 Delimitación Temática

- CAMPO: Ciencias económicas empresariales
- ÁREA: Administración de Negocios
- LÍNEA: Gestión del talento humano

1. 6. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACION

- Era posible que se obtenga una limitación de acceso a la información, ya que existía la probabilidad que ciertos trabajadores llenen erróneamente las preguntas establecidas en las encuestas y otros

casos posiblemente darían datos falsos los cuales podían afectar los resultados; sin embargo, hubo un control estricto sobre los datos consignados en las encuestas, estando presentes en la aplicación de la mismas para ayudar y absolver cualquier duda que se pudiese presentar.

- Los resultados obtenidos en la investigación fueron sólo aplicados a empresas del sector de transporte urbano con particularidad en las líneas de negocio tales como MADARIAGA S.A Y COTUM S.A.
- La intervención y desarrollo de una organización que depende de la autorización de ambos gerentes y dueños de las empresas que se escogieron para realizar el estudio podía ser una limitación para el desarrollo de la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO DE REFERENCIA E HIPÓTESIS

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN:

2.1.1. Antecedente Local:

Respecto a las investigaciones locales que se encontraron en Arequipa, se cuenta con solo una tesis, la cual tiene relación directa con el sector a analizar y con una actualización no menor a diez años en la Biblioteca “César Guardia Mayorga” en el área de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de San Agustín, cabe destacar que existen otras investigaciones del sector de transporte referido al área de recursos humanos en dicha Universidad pero tienen más de 20 años de antigüedad, no teniendo actualizaciones recientes de investigación, es el único centro de estudios en el cual se encuentra investigaciones del sector de transporte público en la ciudad de Arequipa y cuenta también con un estudio realizado en el año 2014 en la Universidad Católica San Pablo sobre el tema que se estudiará “clima organizacional” , siendo el más reciente ya que existen otros estudios sobre el tema a tratar pero con mayor antigüedad, cabe destacar que estos estudios no se desarrollaron en el sector de transporte al cual pertenecen las empresas a estudiar.

Las investigaciones encontradas son:

A) Título: Estructura, gestión y valores en la comunicación de las empresas de transporte público de pasajeros.

(Tesis para optar el grado de Magister – Universidad Nacional de San Agustín, 2009)

- **Objetivo:**

Esta investigación tiene por objeto el estudio de la estructura, gestión y valores en la comunicación de las empresas de transporte público en Arequipa. Para el análisis se ha diseñado un proceso de investigación que define el perfil de las que son empresas de referencia, a través del máximo responsable del departamento o área de comunicación que va

a permitir aportar información sobre la estructura, gestión, valores, en la comunicación de la empresa.

Se busca encontrar respuestas que permitan avanzar en el diseño de un modelo de gestión de la comunicación, bajo la hipótesis de que es la empresa quien la condiciona (Sarolli, 2009).

- Conclusiones y recomendaciones:

Al término de la investigación se encontró que el valor más importante es la comunicación para la creación de una imagen positiva, siendo esta una comunicación integral en la que el responsable de gestionarla es el gerente y se reporta directamente al directorio, las empresas no articulan su comunicación interna a partir de una estructura formal, las herramientas más usadas son el periódico mural y el buzón de sugerencias. (Sarolli, 2009)

B) Título: Clima Organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Proteous Security S.A.C.

(Tesis para optar el título de Licenciado - Universidad Católica San Pablo, 2014)

- Objetivo:

El estudio realizado tuvo como objetivo principal determinar la relación existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de la empresa Proteous Security S.A.C., buscando determinar la percepción e identificar el nivel de satisfacción laboral, mediante la correlación del clima organizacional y satisfacción laboral de la empresa con la edad, el sexo y el área de trabajo, para poder brindar una solución y mejorar la situación actual del empleado. (Cáceres, 2014)

- Conclusiones y recomendaciones:

El resultado obtenido califica a la empresa por mayoría como un ambiente satisfecho, recomiendan realizar un sistema permanente de evaluación del clima organizacional para que la empresa obtenga una

retroalimentación de las dimensiones en relación con la percepción de los gerentes, jefaturas y supervisores, como también proponen realizar un curso-taller de inteligencia emocional para mejorar las relaciones laborales. Finalmente proponen diseñar estrategias orientadas a mejorar el nivel de satisfacción de los empleados relacionado con la libertad para elegir su propio método de trabajo y el reconocimiento del “trabajo bien hecho”. (Cáceres, 2014).

2.1.2. Antecedente Nacional:

A) Título: Clima laboral y su relación con la motivación laboral del personal de una empresa de transportes. Trujillo

(Tesis para optar el título de Licenciado – Universidad Antenor Orrego, 2015)

- **Objetivo:**

La investigación tuvo como objetivo encontrar la relación entre las variables clima organizacional (realización personal, involucramiento laboral, supervisión, condicione laborales y comunicación) y motivación laboral (beneficios y servicios sociales, supervisión, condiciones físicas y ambientales del trabajo, salario, realización, reconocimiento, progreso profesional y responsabilidad) dentro de la población de una empresa de transportes. (Talledo, 2015).

- **Conclusiones y recomendaciones:**

En base a lo encontrado se concluyó que no existe relación significativa entre las variables clima y motivación del personal de una empresa de transportes. Recomiendan que la empresa de transporte en estudio realice planes y/o programas con proyección hacia la mejora en el entorno organizacional; a través, de actividades de motivación que generen mayor involucramiento del trabajador, evaluación semestral del clima laboral, actividades de integración generando dinamismo y participación en fechas celebres para todo trabajador , de esta manera lograr la

participación activa de los trabajadores en las captaciones mensuales y / o quincenales que desarrolle la empresa en beneficio de su seguridad y mejora laboral (Talledo, 2015).

B) Título: Influencias del clima organizacional en la motivación de los trabajadores de la empresa de transporte ROYAL PALACE'S Agencia Cajamarca.

(Tesis para optar el título de Licenciado – Universidad Antenor Orrego, 2013)

- **Objetivo:**

La investigación tuvo por objetivo determinar dentro de la organización “Empresa de transportes Royal Palace´s”, la influencia que ejercía el clima laboral en la motivación de los trabajadores que conforman dicha agencia. Basándose en que los trabajadores al verse envueltos dentro de un clima laboral agradable responden de una mejor manera a los estímulos y colaboran con sus superiores para lograr el cumplimiento de objetivos de la organización y de esta manera pueden alcanzar con una mayor facilidad la realización de metas comunes (Mostacero & Palacios, 2015).

- **Conclusiones y recomendaciones:**

Mediante la investigación realizada se pudo concluir que la motivación laboral empleada por la empresa de transportes Royal Palace´s no estimula a los trabajadores; ya que, el clima organizacional dentro de la misma no los tiene satisfechos ni insatisfechos y por último se ha determinado que el clima organizacional influye directamente en la motivación de los trabajadores, puesto que se obtuvo un grado de influencia del 87 % de clima laboral sobre la motivación laboral.

Recomiendan diseñar un plan de capacitación y desarrollo, partiendo de realizar un inventario del personal y cualificarlo usando la teoría de nine box (método de evaluación de desempeño de un empleado) a fin de poder integrar este plan lo mejor posible. Asimismo, es necesario realizar una

evaluación de los salarios e incentivos y realizar un benchmarking con empresas del medio (comparación de aspectos de tu empresa con los líderes o los competidores más fuertes del mercado). Finalmente, a fin de poder generar un mejor clima organizacional es necesario implementar y ejecutar actividades de recreación e integración social entre los propios trabajadores de la empresa (Mostacero & Palacios, 2015).

2.1.3. Antecedente Internacional:

A) Título: Movilidad de personas, transporte urbano y desarrollo sostenible en Santiago de Cali, Colombia.

(Tesis para optar el grado de Doctor – Universidad del Valle, 2003)

- **Objetivo:**

Esta investigación tiene como objetivo principal concretar el concepto de desarrollo sostenible a escala local o regional, integrando los aspectos sociales, culturales, tecnológicos y económicos del desarrollo con la protección del medio ambiente aplicándolo en el sector de transporte urbano de personas y contribuir de la misma manera a la solución de la problemática ambiental, social y económica que presenta la actual organización de la movilidad y el transporte urbano para el desarrollo de la sociedad local. (Rolf, 2003).

- **Conclusiones y recomendaciones:**

El autor critica la inversión que se dio en el País de Colombia para el Proyecto de Transmilenio situación que no brindó mejoría en el sector de transporte, pues se presenta una propuesta para la solución integral de los problemas del transporte urbano en Santiago de Cali, proponiendo novedosas soluciones para peatones y ciclistas, una alternativa para transporte público colectivo y la integración de los taxis con el fin de disminuir el tráfico individual, teniendo una reducción drástica de la contaminación atmosférica y del ruido, así como de accidentes de tránsito (Rolf, 2003).

2.2. MARCO TEORICO- CONCEPTUAL

2.2.1. Marco Conceptual:

2.2.1.1 Clima organizacional:

El clima organizacional es como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otra siendo relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización, convirtiéndose el clima organizacional en el sinónimo de ambiente organizacional y generalmente su estudio se limita a la relación que existe entre el tamaño de una empresa y el rendimiento de sus empleados. (Brunet, 2002)

2.2.1.2 Estructura Organizacional:

La estructura organizacional determina el modo que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. La estructura organizacional consta de seis elementos:

Especialización del trabajo, Departamentalización, Cadena de mando, Extensión del control, Centralización y descentralización, Formalización (P. Robbins, S., & A. Judge, T. ,2009).

2.2.1.3 Liderazgo:

El liderazgo es el proceso de desarrollar ideas y una visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que las incorporen en su propia conducta y tomando decisiones difíciles sobre los recursos humanos y otros aspectos. Noel Tichy, que ha estudiado a muchos líderes destacados de negocios, describe el liderazgo en estas palabras: *“El liderazgo es alcanzar algo por conducto de otra gente, lo que no hubiera sucedido si uno no estuviera allí. Y en el mundo*

de hoy, eso significa menos órdenes y control, y más cambio de mentalidad de la gente, y con ello modificar la forma en que se conduce. En la actualidad, el liderazgo es ser capaz de movilizar ideas y valores que energizan a la gente”. (Hellriegel & W. Slocum, 2004)

2.2.1.4 Cultura organizacional:

Cultura organizacional se refiere al conjunto de características que la organización valora y la diferencia de las demás organizaciones. (P.Robbins, S., & A.Judge, T. ,2009).

2.2.1.5 Satisfacción laboral:

Satisfacción en el puesto es el término que se refiere a la actitud general de un individuo hacia su puesto. Por ejemplo, una persona con alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo y una persona que está insatisfecha con su puesto tiene actitudes negativas hacia él.

La mayoría de los investigadores utilizan de manera intercambiable el término actitud para referirse a la satisfacción en el puesto por lo que otros autores pueden presentar este uso de términos de forma intercambiable. (Robbins, 1998).

2.2.1.6 Motivación:

La motivación representa las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior, y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas. Los motivos de los empleados afectan el desempeño, una de las tareas de los gerentes es basarse en canalizar de manera efectiva la motivación del empleado hacia el logro de las metas de la organización. Por tanto, para que una organización sea efectiva tiene que abordar los retos de motivación que surjan para despertar en las personas el deseo de ser integrantes eficientes de la organización. (Hellriegel, D., & W.Slocum, 2004)

2.2.1.7 Manejo de equipos:

Los equipos son grupos cuyos miembros trabajan intensamente en un objetivo común y específico y utilizan su sinergia positiva, responsabilidad individual junto con sus habilidades complementarias. (Garcia, Garcia Moreno, & Najera Sanchez, 2001). Se refiere a la habilidad global de desarrollar, apoyar, facilitar y dirigir grupos para alcanzar metas organizacionales.

2.2.1.8 Comunicación organizacional:

Proceso mediante el cual las personas tratan de compartir significados por medio de la transmisión de mensajes simbólicos, en el cual las organizaciones son necesarias para ayudar a las personas a comunicarse (Stoner, Freeman, & Gilbert. JR, 2009).

De acuerdo a Antonio Lucas Marín afirma que la comunicación “es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta”. Finalmente, asegura que la comunicación sirve como un mecanismo para que los empleados se adapten a la empresa, además de que ayuda a esta a integrarse en su propio entorno. (Téllez, 2005)

2.2.1.9 Toma de decisiones:

Tomar la decisión es el primer paso para elegir un plan de acción y es muy importante tener en cuenta el trabajo en equipo para la toma de decisiones, ya que se tiene el concepto y la visión de varias personas para llegar a la más óptima.

En la toma de decisiones está inmersa la incertidumbre pues no hay nada que garantice que las condiciones en las que se tomó la decisión sigan siendo las mismas, puesto que estamos en un medio que cambia constantemente. Simón dijo “constantemente optamos por el curso de

acción que consideremos lo suficientemente bueno a la luz de las circunstancias dadas en ese momento”. Pues bien, Stephen P. Robbins lo define como *“La forma en que el hombre se comporta y actúa conforme a maximizar u optimizar cierto resultado, las decisiones se toman como reacción ante un problema”* (Chiavenato, 2009)

2.2.1.10 Comportamiento organizacional:

Es el campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones. (P. Robbins, S., & A. Judge, T. ,2009).

2.2.1.11 Desempeño laboral:

Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” Otros autores como (Milkovic y Boudrem 1994) , consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones (Chiavenato, 2008).

2.2.1.12 Percepción:

Capacidad para recibir mediante los sentidos las imágenes, impresiones sensaciones externas o comprender y conocer algo. Mecanismo individual que realizan los seres humanos que consiste en recibir, interpretar y comprender las señales que provienen desde el exterior, codificándolas a partir de la actividad sensitiva. (Garcia, Garcia Moreno, & Najera Sanchez, 2001).

2.2.2. Marco Teórico:

2.2.2.1 CLIMA ORGANIZACIONAL

- **Concepto:**

Es el ambiente propio de toda organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo. (Ramirez & Luis , 2012)

- **Importancia:**

El modelo de medición de clima organizacional según Rensis Likert, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante.

Es así que propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: “Sistemas de Administración”, que describen los diferentes tipos de líder:

SISTEMA I	Líder que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados	A U T O R I T A R I O	AUTORITARISMO EXPLOTADOR	Es un sistema administrativo autocrático y fuerte, controla todo lo que ocurre dentro de la organización. El proceso decisorio es totalmente centralizado.
SISTEMA II	Controla a sus subordinados en forma estricta y nunca delega autoridad		AUTORITARISMO PATERNALISTA	Es un sistema autoritario pero condescendiente y menos rígido. El proceso decisorio es centralizaado; sin embargo, permite una mínima delegacion de decisiones menores, rutinarias y repetitivas.
SISTEMA III	El jefe pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero el se reserva el derecho a tomar la decision final.	P A R T I C I P A T I V O	CONSULTIVO	En este sistema las opiniones y puntos de vista de los niveles inferiores son considerados. Aún así se someten posteriormente aa la aprobacion de la alta dirección.
SISTEMA IV	El líder da algunas instrucciones a los subordinados, pero les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría.		PARTICIPACION EN GRUPO	Las decisiones son totalmente delegadas según los niveles organizacionales. Las relaciones se basan en la confianza mutua y el trabajo en equipo.

FUENTE: Maldonado, E. C. (15 de Febrero de 2009). *ADMINISTRACION II, INGENIERIA EN TRANSPORTE*

ELABORACIÓN: Propia

A. METODO DE MANDO

Liderazgo

- Concepto:

Es el proceso de desarrollar ideas y una nueva visión, viviendo según los valores que apoyan esas ideas y esa visión, influyendo en otros para que los incorporen en su propia conducta. Es alcanzar algo por conducto de otra gente, lo que hubiera sucedido si uno no estuviera allí. Y en el mundo de hoy eso significa menos y menos órdenes y control, y más y más cambio de mentalidad de la gente. (Hellriegel & SW. Slocum, 2004)

- Uso de poder por los líderes:

El liderazgo efectivo depende tanto de la aceptación de la influencia por el seguidor, como de que el líder realmente lo sea. Tanto el poder como la influencia son esenciales para que puedan cumplir sus funciones.

Fuentes de poder:

- Poder legítimo: Los seguidores harán algo porque el líder tiene derecho de solicitar que lo hagan, y ellos la obligación de acatarlo.
- Poder de premiación: Los seguidores realizarán algo para obtener los premios en que el líder influye (como ascensos, aumentos de sueldo y mejores trabajos). Por tanto, el poder de premiación proviene de la capacidad del líder en brindar algo que desean los integrantes del equipo a cambio de las conductas que él espera y desea.
- Poder coercitivo: Los seguidores pueden conducirse en formas que eviten los castigos que el líder controla (destitución de puesto, reprimendas negativas de aumento de sueldo y despidos). Es el poder que influye en los demás mediante sanciones o castigos.

- Poder referente: Los seguidores realizarán algo porque admiran al líder, desean ser como él y quieren recibir su aprobación. Por lo general se asocia con personas que poseen características personales admiradas, como la humildad, la integridad y el valor.
 - Poder experto o de la experiencia: Los seguidores pueden incurrir en ciertas conductas porque creen que el líder posee un conocimiento especial, y conoce lo necesario para llevar a cabo una tarea o resolver un problema. Tiene un alcance limitado ya que el líder influye en sus colaboradores sólo dentro de su área de conocimiento.
- Estilos de liderazgo:
 - Estilo explicativo: Brinda instrucciones claras y específicas. Puesto que los subordinados no pueden o no quieren realizar la tarea, se necesitan instrucciones específicas y una supervisión estrecha. Es decir, el líder dice a sus subordinados qué hacer y cómo realizar las diversas tareas.
 - Estilo de convencimiento: Tiene comportamientos de tarea y de relación. Es probable que sea efectivo cuando los seguidores están dispuestos a realizar las tareas, pero de todos modos no pueden hacerlas. Estimula la comunicación entre el líder y sus seguidores, y contribuye a que los subordinados ganen confianza en su capacidad de llevar a cabo las tareas.
 - Estilo participativo: Exige que el líder mantenga comunicación en dos sentidos, y que estimule y respalde a los subordinados en el uso de sus habilidades. Parece funcionar mejor cuando los subordinados pueden realizar tareas, pero no se hallan completamente seguros de su capacidad de hacerlas.

- Estilo de delegación: Brinda pocas conductas de tarea o de relación, porque los subordinados tienen autoridad para tomar decisiones. Son ellos quienes deciden cómo y cuándo hacer las cosas, y también saben cómo realizarlas.

- **Indicadores:**

- Funciones claras: Predeterminar las tareas a cumplir por los colaboradores de cada área o departamento de la organización.
- Autonomía laboral: Ejecución de funciones de los colaboradores hasta cierto grado de libertad para toma de decisiones propias respecto a sus funciones de trabajo.
- Delegación de funciones: Determinar cada una de las funciones que cada colaborador debe realizar en sus puestos de trabajo.
- División de funciones: separar cada una de las funciones que cada colaborador debe cumplir en cada una de las áreas existentes.
- Jerarquía: criterio de autoridad que brinda rangos de subordinación según los puestos de trabajo.

B. FUERZAS MOTIVACIONALES

Motivación

- Concepto:

La motivación representa las fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas. Sin embargo, la motivación no es lo mismo que el desempeño, pero si es un factor importante para lograr un alto desempeño.

En muchas ocasiones las prácticas motivacionales que producen logros se basan en el establecimiento de metas, el desarrollo de sistemas de retroalimentación y la instalación de sistemas de premiación que hacen que los individuos luchen para alcanzar esos objetivos. Los fines u objetivos que se pretenden alcanzar constituyen una parte importante para motivar a luchar por un alto desempeño. (Hellriegel & W.Slocum, Comportamiento Organizacional, 2004)

La cuestión de que es lo que se requiere para motivar a la gente a trabajar se enfoca en 4 diferentes posibilidades: Satisfacer las necesidades humanas básicas, diseñar puestos que motiven a la gente, intensificar la creencia de que se puedan alcanzar los premios deseados, y tratar a la gente en forma equitativa.

- La motivación de los empleados mediante la satisfacción de las necesidades humanas

❖ **Modelo de Jerarquía de necesidades de Maslow**



FUENTE: Hellriegel, D., & W.Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: International Thompson.

ELABORACIÓN: Propia

GRAFICO: 1

- Necesidades fisiológicas: Las necesidades de alimento, agua, aire y vivienda son de origen biológico y refieren a la supervivencia del hombre; considerando necesidades básicas e incluyen cosas como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio.
- Necesidades de seguridad: cuando las necesidades fisiológicas están en su gran parte satisfechas, surge un segundo escalón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, el orden, la estabilidad y la protección. Aquí se encuentran cosas como: seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud y contra el crimen de la propiedad personal.
- Necesidades de amor, afecto y pertenencia: cuando las necesidades anteriores están medianamente satisfechas, la siguiente clase de necesidades contiene el amor, el afecto y la pertenencia o afiliación a un cierto grupo social y buscan superar los sentimientos de soledad y alienación. Estas necesidades se presentan continuamente en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social.
- Necesidades de estima: cuando las tres primeras necesidades están medianamente satisfechas, surgen las necesidades de estima que refieren a la autoestima, el reconocimiento hacia la persona, el logro particular, el respeto hacia los demás, estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad
- Necesidades de auto-realización: son las más elevadas encontrándose en la cima de la jerarquía; responde a la necesidad de una persona para ser y hacer lo que la persona “nació para hacer”, es decir, es el cumplimiento del potencial personal a través

de una actividad específica; de esta forma una persona que está inspirada para la música debe hacer música, un artista debe pintar, y un poeta debe escribir.

❖ Teoría de las necesidades de McClelland

- Necesidad de logro: Se refiere al esfuerzo por sobresalir, el logro en relación con un grupo de estándares, la lucha por el éxito.
- Necesidad de poder: Se refiere a la necesidad de conseguir que las demás personas se comporten en una manera que no lo harían, es decir se refiere al deseo de tener impacto, de influir y controlar a los demás.
- Necesidad de afiliación: Se refiere al deseo de relacionarse con las demás personas, es decir de entablar relaciones interpersonales amistosas y cercanas con los demás integrantes de la organización.

- Importancia del establecimiento de metas:

El establecimiento de metas motiva a los individuos a lograr un alto desempeño por varias razones.

Las metas difíciles específicas, influyen en la motivación y el desempeño: Al estimular a los empleados a desarrollar planes de acción para alcanzarlas, al enfocar la atención del personal en las acciones que conducen a ellas, al hacer que la gente realice el esfuerzo necesario para lograrlas y al impulsar al personal a persistir, a pesar de los obstáculos

Entre las razones más importantes para formular metas están:

- Las metas señalan y dirigen el comportamiento. Favorecen la claridad de centrar el esfuerzo y la atención en direcciones

específicas, con lo que se reduce la incertidumbre en la toma de decisiones cotidianas.

- Las metas brindan retos y estándares contra los cuales se puede evaluar el desempeño individual, departamental, de equipos o de la organización.
- Las metas justifican diversas actividades y el uso de recursos para realizarlas.
- Las metas definen la base para el diseño de la organización. Determinan, en parte, los patrones de comunicación, las relaciones de autoridad, las relaciones de poder y la división del trabajo.
- Las metas obedecen a una función de organización
- Las metas reflejan lo que jefes y empleados consideran importante y, de esta forma, proporcionan una estructura para las actividades de planeación y control.

- **Indicadores:**

- Identificación laboral: Conexión con la organización donde se trabaje, familiarizándose con las metas de esta.
- Remuneración adecuada: Salario apto de acuerdo a las competencias de cada colaborador y sus funciones.
- Horario de trabajo: La determinación de los momentos en que cada día se entra y se sale del trabajo.

C. PROCESOS DE COMUNICACIÓN

Comunicación

- **Concepto**

De acuerdo a Antonio Lucas Marín afirma que la comunicación “es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para

alcanzar una meta”. Finalmente, asegura que la comunicación sirve como un mecanismo ‘para que los empleados se adapten a la empresa, además de que ayuda a esta a integrarse en su propio entorno. (Téllez, 2005)

- Tipos de comunicación organizacional:

a. Comunicación interna:

Si nos referimos a los procesos comunicativos que se llevan a cabo dentro de la organización, estamos hablando de la comunicación interna. Es decir, aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyan de manera eficiente en el interior, de relaciones satisfactorias entre sus miembros, un ambiente de trabajo agradable, entre otras cosas. Así los empleados, a través de la comunicación se sienten identificados y motivados para realizar su labor.

Objetivos:

- Implicar los miembros de la organización en la visión y misión de la organización, inculcando su confianza y lealtad
- Proyectar una imagen positiva de la empresa
- Equilibrar la información ascendente, descendente, horizontal y transversal
- Implicar al personal en el proyecto de la empresa

❖ Comunicación Descendente:

La comunicación descendente es la que fluye de los superiores a sus subordinados, así lo afirman Daniels y Spiker.

Kats y Kahn afirman que los mensajes que se transmiten en la comunicación descendente son:

- Instrucciones laborales: En esta se explica cómo deben realizarse tareas específicas, obteniendo en el futuro un referente del desempeño del empleado

- Exposición razonada de los trabajos: Donde se explica el propósito de actividades determinadas y cómo se relacionan con otras y con los objetivos de la organización.
- Procedimientos y prácticas: Que son los mensajes que buscan familiarizar a los subordinados con las políticas, regulaciones, costumbres, beneficios, etc., de la organización
- Retroalimentación: Información dada a los empleados con el fin de continuar su desempeño laboral
- Adoctrinamiento de objetivos: Mensajes diseñados para motivar a los trabajadores dándoles a conocer la misión, visión y demás elementos de la cultura organizacional

❖ Comunicación Ascendente:

Es la que se da de subordinados a superiores. Goldhaber la define como “Aquellos mensajes que fluyen de empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar retroalimentación y hacer sugerencias”

Importancia:

- Proporciona retroalimentación sobre cómo se recibieron y entendieron los mensajes descendentes
- Ayuda a medir el clima organizacional
- Promueve la participación del empleado en la toma de decisiones
- Mejora el conocimiento de los subordinados
- Fundamenta la toma de decisiones

❖ Comunicación horizontal:

Es la que se da entre personas pertenecientes al mismo nivel jerárquico. Esta comunicación es directa entre los empleados, y está vinculada con la formación de grupos, ya que ciertas actividades que tienen que hacerse en la organización implican la participación de varios trabajadores

b) Comunicación externa

Hernández lo define como “El conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos”

Mediante

- Relaciones públicas
- Publicidad

- **Indicadores:**

- Participación activa: Los colaboradores tienen la capacidad de intervenir con nuevas ideas y propuestas.
- Amabilidad de los empleadores: trato adecuado por parte de los empleadores con sus trabajadores.
- Quejas y reclamos: disponibilidad de los empleadores para brindar un feedback a los colaboradores.
- Manejo de conflictos: solución oportuna, adecuada y eficiente de conflictos.

D. PROCESOS DE INFLUENCIA

Manejo de Equipos

- **Concepto:**

Un equipo es un número pequeño de empleados, con competencias complementarias (habilidades, capacidades y conocimiento), comprometidos con metas de desempeño comunes y relaciones interactivas de las que se consideran a sí mismos mutuamente responsables. Cuando se forma un equipo, sus miembros deben tener (o ser capaces de desarrollar con rapidez) una mezcla correcta de habilidades y conocimientos complementarios para alcanzar sus metas. (Hellriegel & W.Slocum, Comportamiento Organizacional, 2004)

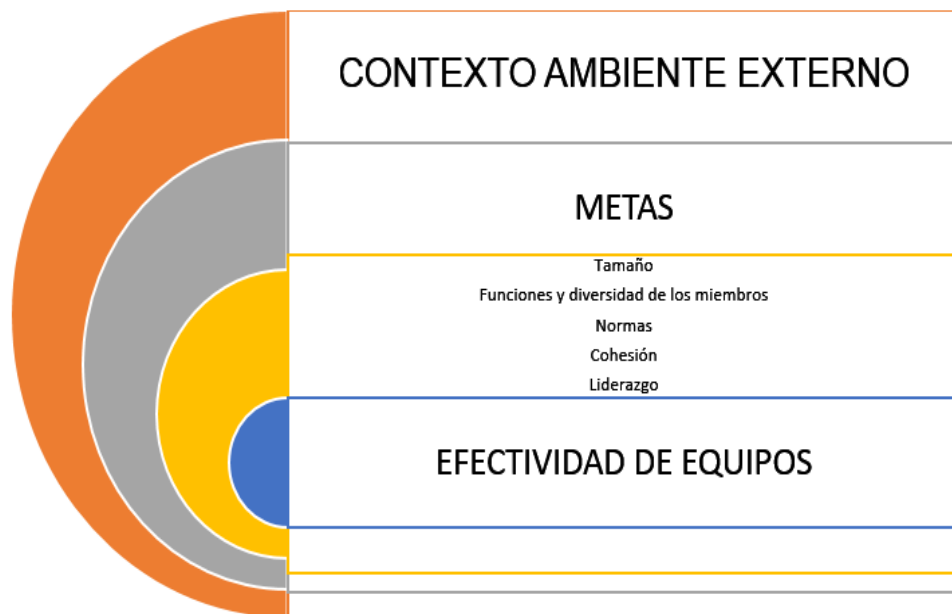
- Habilidades del manejo de equipos:
 - Determinar las circunstancias en que es apropiado un enfoque de equipo y, cuando así se define, el tipo de equipo que debe usarse.
 - Participar o dirigir el proceso de establecer metas claras de desempeño para el equipo.
 - Participar o proporcionar el liderazgo para precisar las responsabilidades y tareas de un equipo como un todo, así como para sus miembros individuales.
 - Demostrar un sentido de rendición de cuentas mutua y personal por el logro de las metas del equipo, no solo las metas propias del individuo. Es decir, el individuo no enfoca los problemas y los asuntos con la mentalidad de “esa no es mi responsabilidad” o “eso no me concierne”.
 - Aplicar métodos y tecnologías para la toma de decisiones que sean adecuadas para las metas, asuntos y tareas que enfrenta el equipo.
 - Solucionar los conflictos personales y los relacionados con las tareas que existan entre los miembros del equipo, antes que sean demasiado desestabilizadores.
 - Evaluar el desempeño propio de una persona y el equipo en relación con las metas, incluida la capacidad de emprender acciones correctivas conforme sea necesario.
- Tipos de Equipos:
 - Equipos Funcionales: Por lo general están constituidos por personas que trabajan juntas todos los días en un grupo de tareas

continuas e interdependientes. Con frecuencia existen equipos funcionales dentro de los departamentos funcionales: comercialización, producción, finanzas, auditoria, recursos humanos y así sucesivamente.

- Equipos de solución de problemas: Centran su atención en temas específicos de sus áreas de responsabilidad, formulan soluciones posibles y con frecuencia tienen autoridad para realizar acciones dentro de los límites definidos. En este caso no reorganizan el trabajo o cambian de modo fundamental las funciones de los gerentes. De hecho, los gerentes delegan a un equipo ciertas responsabilidades de problemas y toma de decisiones.
- Equipos transnacionales: Reúnen los conocimientos y las habilidades de personas de distintas áreas de trabajo para identificar y solucionar problemas mutuos. Sus integrantes provienen de varios departamentos o funciones, hacen frente a problemas que rebasan las líneas departamentales y funcionales para alcanzar sus metas. Algunos equipos de este tipo operan de manera indefinida, con frecuencia son más efectivos en situaciones que exigen innovación, velocidad y centrar la atención en las necesidades del cliente.
- Equipos auto-administrados: Están formados por empleados que deben trabajar juntos y cooperar cada día para entregar un bien o un servicio completo a un conjunto de consumidores. Una característica importante de estos equipos es que se les ha delegado autoridad para la toma de decisiones.
- Equipos virtuales: Es un grupo de individuos que colaboran mediante diversas tecnologías de información de uno o más proyectos, pero que están en dos o más sitios, los equipos virtuales trabajan principalmente a distancia, en tiempos diferentes.

- Influencia en la eficacia de los equipos:

Los factores que influyen en los resultados del equipo y el grupo están interrelacionados.



FUENTE: Hellriegel & W.Slocum, Comportamiento Organizacional, 2004.

ELABORACIÓN: Propia.

GRAFICO: 2

- Factor contextual: Si los miembros de un equipo u organización tienden a orientarse mucho más hacia el individualismo que al colectivismo, esta noción se basa en tres ideas:
 - La motivación procede principalmente del individuo, no del equipo
 - El desarrollo de competencias y la aplicación de conductas son responsabilidades individuales
 - La equidad de trato con los equipos no significa pago igual para todos
- Metas: Las metas de equipo son los resultados deseados para el equipo como conjunto, no solo las de sus miembros individuales. Las metas de clases superior hacen referencia a una o más personas,

equipo o grupo que intentan alcanzar pero que no es posible lograr sin su cooperación; estas metas no reemplazan ni eliminan las metas individuales o de equipo, además pueden ser cualitativas o cuantitativas. Es probable que las metas de clase superior tengan un efecto más poderoso sobre la disposición de las personas o equipos a cooperar, si las acompañan recompensas de clase superior. El sistema de participación de ganancias de Kendall- Futuro está diseñado para vincular las metas de un individuo (mayor ingreso individual y buenas evaluaciones) con las del equipo (trabajar juntos para recibir bonos como premio por alcanzar las normas establecidas) lo que representa metas de clase superior para cada miembro del equipo.

- Tamaño del equipo: El tamaño efectivo de un equipo o grupo oscila desde dos hasta un límite superior normal de alrededor de 16 miembros.
- Funciones y diversidad de los miembros:
 - Función orientada a las tareas: Incluye facilitar y coordinar la toma de decisiones relacionadas con el trabajo.
 - Función orientada a las relaciones: Consiste en crear sentimientos centrados en el equipo e interacciones sociales.
 - Función orientada a sí mismo: Solo se centra en las necesidades propias de un miembro (individuo), probablemente a expensas del equipo o grupo.
 - La creciente diversidad de la fuerza de trabajo hace más complejo entender el comportamiento y los procesos de equipo. La composición de la fuerza laboral sufre cambios continuos en función de edad, sexo, raza, valores, preferencias religiosas.
- Normas: Son las reglas o patrones de comportamiento aceptados y esperados por los integrantes de un equipo. Ellas ayudan a definir la conducta que los integrantes creen necesaria para alcanzar las metas;

asimismo, estas normas pueden ampliar o limitar el logro de las metas de la organización.

- Cohesión: Refleja a fuerza del deseo de los integrantes de permanecer en el equipo y de su compromiso hacia este. El grado de compatibilidad entre las metas del grupo y la de sus participantes individuales influyen en la cohesión. Miembros con fuerte deseo de permanecer en el grupo y que aceptan en forma personal sus metas forman equipos de alta cohesión. Por lo general una baja cohesión se relaciona con una baja conformidad.
- Liderazgo: Los líderes tienen gran influencia en casi todos los aspectos de la composición y conductas de equipo. Con frecuencia el líder asume un papel determinante en las relaciones entre el equipo y los grupos externos, y muchas veces influyen en la selección de nuevos miembros.

➤ **Indicadores:**

- Disponibilidad: Accesibilidad que brindan la dirección para la responder consultas.
- Observaciones y sugerencias: Disponibilidad de mejora continua por parte de los empleadores proponiendo observaciones y sugerencias constantes.
- Relación laboral: Modo en que se identifica la relación entre trabajadores y la dirección.
- Trabajo en equipo: Brindar las condiciones adecuadas para realizar un trabajo con colaboradores unidos y ordenados.

E. PROCESOS DE TOMA DE DECISIONES

- Concepto

Los integrantes de una organización toman decisiones, es decir eligen entre dos o más alternativas, para poder determinar las metas de su organización. La toma

de decisiones surge como reacción a un problema, existiendo una discrepancia entre el estado actual de la realidad y algún estado deseable. (P.Robbins, S., & A.Judge, T. ,2009).

- Los estilos de toma de decisiones de los gerentes se diferencian en dos dimensiones: (Coulter, ADMINISTRACION, 2005)

✓ DIMENSIÓN: FORMA DE PENSAR

- Tipo racional: Estudia la información en orden, basándose en que sea más lógicas, congruentes y racional antes de tomar una decisión, hacen elecciones consistentes que maximizan el valor dentro de restricciones específicas.

Sigue los siguientes pasos:

1. Definir el problema
 2. Identificar los criterios de decisión.
 3. Asignar pesos o ponderaciones a los criterios
 4. Desarrollar las alternativas.
 5. Evaluar las alternativas.
 6. Seleccionar la mejor alternativa.
- Tipo intuitivo: No procesan la información en orden, ya que prefieren verla en conjunto. Este tipo de decisiones algunas personas las consideran como coincidencias improbables o suerte.

El psicólogo Dr. Gary Klein estudia la toma de decisiones e indica la mayoría de las personas usa el enfoque intuitivo el 90% del tiempo para la toma de decisiones.

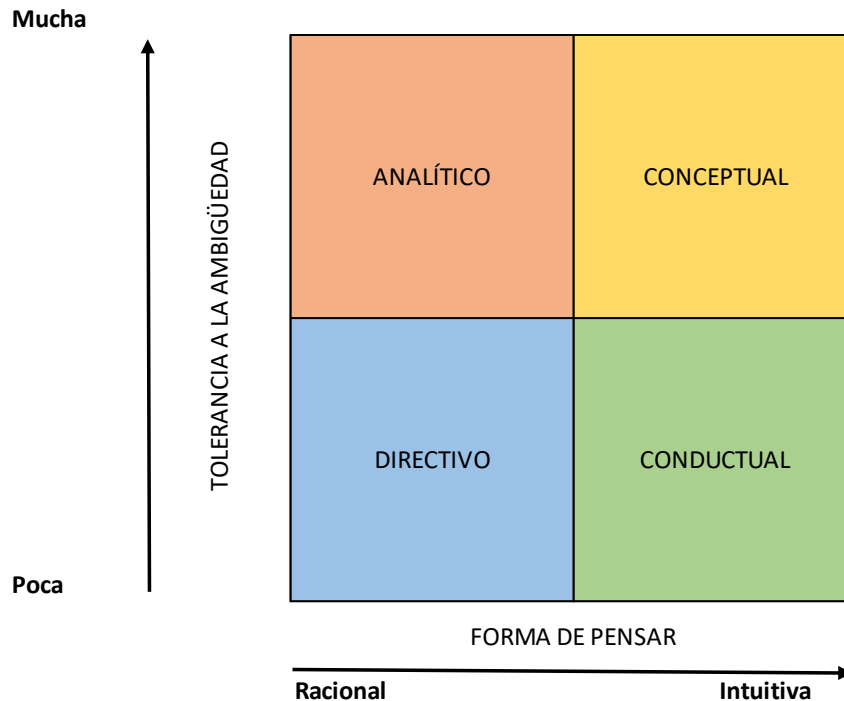
✓ DIMENSIÓN: TOLERANCIA A LA AMBIGÜEDAD DEL INDIVIDUO:

Esta dimensión necesita que haya constancia y orden en la forma de estructurar la información para reducir al mínimo la ambigüedad, pero

también hay otros que toleran elevados grados de ambigüedad y pueden procesar muchas ideas al mismo tiempo.

Al diagramar estas dos dimensiones, generan cuatro estilos de toma de decisiones: directivo, analítico, conceptual y conductual.

- Estilo directivo: Quienes toman decisiones con este estilo toleran poco la ambigüedad y tienen su forma de pensar racional, siendo eficientes y lógicos. En este estilo toman decisiones rápidas y se centran en el corto plazo, su eficiencia y rapidez al tomar decisiones hacen que realicen esta función con escasa información y que analicen pocas alternativas.
- Estilo analítico: En este estilo toleran la ambigüedad mucho más que el anterior estilo, desean obtener mayor información antes de tomar decisiones, considerando mayor número de alternativas que los directivos, los del estilo analítico se identifican por su capacidad de adaptarse o enfrentar situaciones únicas.
- Estilo conceptual: El estilo conceptual tiene panoramas muy amplios y buscan varias alternativas, centrándose en el largo plazo y perfeccionándose para obtener soluciones creativas a los problemas.
- Estilo conductual: Los que toman decisiones con el estilo conductual trabajan bien con los demás, se interesan en los logros de los otros y aceptan sus sugerencias. Convocan a juntas para comunicarse, tratando de evitar los conflictos, siendo la aceptación de los demás de suma importancia para los de este estilo.



FUENTE: Stephen P. Robbins & Mary Coulter ADMINISTRACION, Octava edición 2005
ELABORACIÓN: Propia.
GRAFICO: 3

- **Indicadores:**

- Selección de personal: estrategias usadas para la selección y evaluación de personal de trabajo.
- Consideración de opiniones: participación de opiniones e ideas en la toma de decisiones.
- Disponibilidad de escucha: la dirección acepta sugerencias para la toma de decisiones.
- Solución de problemas: modo más adecuado y eficiente de solución de problemas.

F. PROCESO DE PLANIFICACIÓN

Planeación

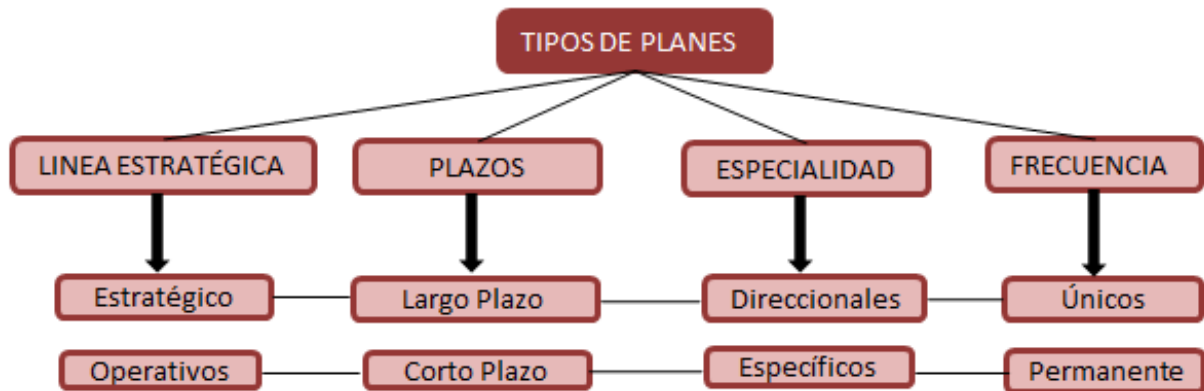
- Concepto

Consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar

el trabajo de la organización. La planeación permite anticiparnos a todos los posibles escenarios en los que se podría situar la organización y así ayudarnos a lograr un correcto funcionamiento para alcanzar los objetivos de la empresa.

- Tipos de Planes

- Planes Estratégicos: Estos se aplican a toda la organización, fijando sus metas generales y tratan de posicionarla en su contexto.
- Planes Operativos: Son los que especifican los detalles de cómo van alcanzarse las metas generales.
- Planes de Largo Plazo: Aquellos cuyo horizonte temporal rebasa los tres años.
- Planes a Corto Plazo: Planes que abarcan un año o menos.
- Planes Específicos: Son detallados, sin margen para interpretaciones. Y tienen objetivos definidos, donde no existe la ambigüedad ni problema de malos entendidos.
- Planes Direccionales: Son flexibles y establecen lineamientos generales.
- Plan Único: Destinado a satisfacer las necesidades de una sola ocasión.
- Planes Permanentes: Son continuos y encauzan actividades que se realizan repetidamente; comprenden políticas, reglas, y procedimientos.



FUENTE: Stephen P. Robbins & Mary Coulter ADMINISTRACION, Octava edición 2005

ELABORACIÓN: Propia.

GRAFICO: 4

- **Indicadores:**

- Resultados o procesos: brindar más valor a los objetivos logrados que al modo de trabajo.
- Políticas claras: las normas y reglas de trabajo son orientadas a la misión y visión de la institución.
- Capacitaciones: Aplicación de cursos y charlas informativas.
- Calidad de servicio: tener como objetivo brindar un mejor servicio.

G. PROCESO DE CONTROL

Control

- Concepto:

Es la función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para asegurar que los hechos se ajusten a los planes y objetivos de las empresas.

El proceso de control por las etapas de; determinar puntos críticos de control, establecer estándares o métodos para medir el desempeño, medición del desempeño, detección de desviación, y por último la corrección de la desviación.

- Herramientas para controlar el Desempeño de la organización:

Todas las herramientas apropiadas para monitorear y medir el desempeño organizacional. Pueden implementar controles antes de que comience una actividad, durante el tiempo que se desarrolla una actividad, y después de que se ha completado una actividad.

Los gerentes necesitan de herramientas adecuadas para supervisar y medir el desempeño de la organización

- Tipos de Control

- Control de Alimentación Anticipada

Este tipo de control es deseable, puesto que evita los problemas previstos, ya que se lleva a cabo antes de la actividad real.

La clave para el control de alimentación anticipada es tomar medidas administrativas antes de que ocurra un problema. Los controles de alimentación anticipada son deseables ya que permite a los gerentes impedir los problemas en vez de tener que corregirlos después de que el daño se haya hecho.

- Control Concurrente

Este tipo de control ocurre mientras se lleva a cabo una actividad.

La forma más conocida de este control es la supervisión directa. Cuando los gerentes usan la administración caminando, termino para describir a un gerente que se encuentra en el área de trabajo, que interactúa en forma directa con los empleados, están usando el control concurrente.

- Control de Retroalimentación

Es el más popular y se lleva acabo después de realizar una actividad.

Los controles de retroalimentación tienen dos ventajas. Primero proporciona a los gerentes información significativa sobre qué tan eficaces fueron sus esfuerzos de planeación. Y segundo; el control de retroalimentación puede mejorar la motivación de los empleados. Las

personas desean información sobre que tan bien se han desempeñado y este control proporciona esa información.

Evaluación de Desempeño

- **Concepto:**

La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Su objetivo es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto y ser prácticos y confiables.

- **Clasificación de evaluación de desempeño:**

Se puede clasificar según sea su propósito administrativo o de desarrollo:

- a. Administrativo: Se basa en documentar las decisiones del personal, determinar los candidatos para promociones, determinar transferencias y asignaciones, identificar el desempeño deficiente, decidir la retención o la separación, decidir los despidos, validar criterios de selección, cumplir con los requerimientos legales, evaluar los programas y el progreso de la capacitación, planeación de personal, tomar decisiones sobre recompensas y compensaciones.
- b. De desarrollo: Enfoque en proporcionar retroalimentación del desempeño, identificar las fortalezas o las debilidades individuales, reconocer el desempeño individual, ayudar a la identificación de metas, evaluar el logro de las metas, identificar las necesidades individuales de capacitación, determinar las necesidades de capacitación de la organización, reforzar la estructura de autoridad,

permitir a los empleados analizar las preocupaciones, mejorar la comunicación, proporcionar un foro para que los líderes ayuden.

- **Métodos de Evaluación de Desempeño:**

Los métodos de evaluación de desempeño se pueden clasificar midiendo rasgos, comportamientos o resultados

- Método de rasgos:

Los enfoques de rasgos para la evaluación del desempeño están diseñados para medir el grado al cual un empleado posee ciertas características (como confiabilidad, creatividad, iniciativa y liderazgo) que son consideradas importantes para el puesto y la organización en general.

- Métodos de comportamiento

Fueron desarrollados para describir de manera específica qué acciones se deben (o no se deben) exhibir en el puesto. A menudo estos métodos son más útiles para proporcionar a los empleados retroalimentación de desarrollo.

- Método de Resultados:

Analizar resultados como cifra de ventas y resultados de producción, involucra menos subjetividad, y, por tanto, puede ser menos parcial. Ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

- **Indicadores:**

- Reglas y normas: tener reglas y normas de trabajo determinadas.
 - Planes y objetivos: informar los planes y objetivos de la organización a los colaboradores.
 - Respeto a la autoridad: Brinda cortesía a sus autoridades.
 - Proceso de control: Ejecución de actividades que brinden una supervisión a las funciones realizadas por los colaboradores

H. OBJETIVOS DE RENDIMIENTO Y PERFECCIONAMIENTO

Cultura Organizacional

- Concepto:

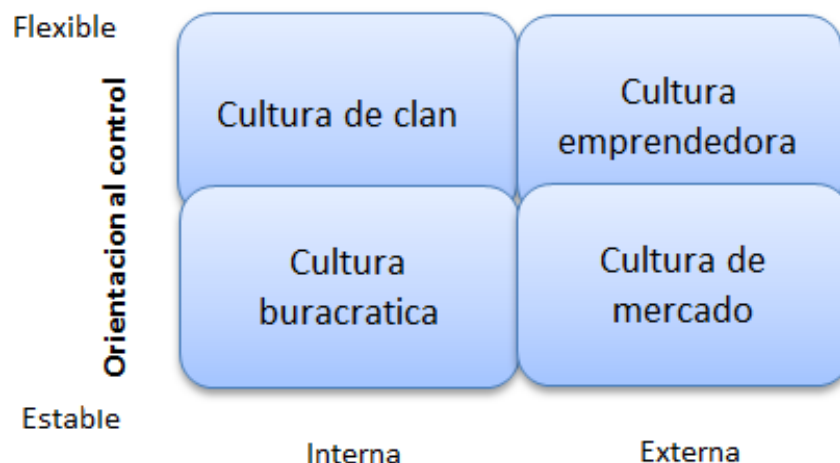
Cultura organizacional se refiere al conjunto de características que la organización valora, existen siete características principales que muestran la esencia de la cultura organizacional (P.Robbins, S., & A.Judge, T. ,2009):

- Innovación y aceptación de riesgo: grado de motivación a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
- Atención al detalle: Grado en que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención por los detalles.
- Orientación a los resultados: Grado en que la administración se centra en los resultados en lugar de las técnicas usados para lograrlos.
- Orientación a la gente: Grado en que las decisiones de la cima toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
- Orientación a los equipos: Grado en que las actividades están organizadas por equipos de trabajo en lugar de individuos.
- Agresividad: Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil
- Estabilidad: Grado en que las actividades organizacionales dan mayor importancia en mantener el estado en el que contraste con el crecimiento.

- Funciones de la cultura:
 - Define fronteras, creando diferencias entre una organización y otra.
 - Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
 - Facilita la generación de compromiso con algo más grande que el propio interés individual.
 - Mejora la estabilidad del sistema social
 - Sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamientos de los empleados.

- Tipos de Cultura
 - Cultura Emprendedora: Se caracteriza por sus niveles altos de asunción de riesgos, dinamismo y creatividad. Esta cultura reacciona muy rápido a los cambios en el ambiente, y también crea el cambio.
Este tipo de cultura suele asociarse con compañías pequeñas y medianas que son administradas por su fundador.
 - Cultura de Mercado Esta cultura se caracteriza por lograr objetivos exigentes y mensurables, particularmente las que son financieras y se basan en el mercado. Las relaciones entre el individuo y la organización son contractuales, esto quiere decir que se acuerdan por adelantado las obligaciones de cada parte; su orientación es formal y muy estable. El contrato es renovable cada año, siempre y cuando cada parte desempeña sus obligaciones adecuadamente.
Una cultura de mercado, no ejerce mucha presión sobre los miembros de la organización, pero cuando lo hace, se espera a que los miembros se ajusten a ella.

- Cultura de Clan: Se caracteriza por atributos de tradición, lealtad, trabajo en equipo, la autoadministración y la influencia social. Esta cultura logra la unidad por medio de un largo y profundo proceso de socialización. Los miembros más antiguos del clan sirven de mentores y modelos de fundición para los más nuevos. Los integrantes comparten el orgullo de ser parte de la membresía. Las metas, percepciones y tendencias de conducta, fomentan la comunicación, la coordinación e integración.
- Cultura Burocrática: Aquellas organizaciones que valoran la formalidad, reglas, y procedimientos de operación establecidos como norma tienen esta cultura. Las normas de comportamiento apoyan la formalidad sobre la informalidad. Los gerentes conciben sus funciones como buenos coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de las reglas y normas escritas. Los empleados tienen bien definidos sus tareas, responsabilidades y autoridad. (Don Hellriegel & John W. Slocum, 2004)



FUENTE: Don Hellriegel & John W. Slocum, Jr. Comportamiento organizacional Décima Edición 2004

ELABORACIÓN: Propia.

GRAFICO: 5

Estrés

- Concepto:

El estrés es la emoción, el sentimiento de ansiedad o tensión física que ocurre cuando se cree que las exigencias impuestas sobre un individuo excedan su habilidad para manejarlas.

- Fuentes de estrés:

- ❖ Fuentes organizacionales:

a. Carga de trabajo: La sobrecarga de funciones existe cuando las exigencias exceden la capacidad de un gerente o un empleado para resolverlas todas en forma adecuada. Por lo común, las encuestas identifican el exceso de trabajo o “el tener que trabajar demasiado” como una fuente importante de estrés.

b. Condiciones de trabajo: Las malas condiciones de trabajo representan un grupo importante de estresores. Temperaturas extremas, mucho ruido, iluminación excesiva o deficiente, radiación y contaminación del aire son unos cuantos ejemplos de condiciones de trabajo que causan estrés en los empleados. Asimismo, un exceso de viajes y los largos horarios se suman para generar un mayor estrés y un menor desempeño.

c. Conflicto y ambigüedad de funciones: Se refiere a la situación en la que el empleado está inseguro respecto a los deberes y responsabilidades del puesto que le ha sido asignado. En especial el conflicto de funciones y la ambigüedad de funciones son fuentes importantes de estrés relacionado con el trabajo. La responsabilidad del comportamiento de los demás y la falta de oportunidad para participar en las decisiones importantes que afectan el trabajo, son otros aspectos de las funciones de los empleados que podrían desembocar en estrés.

d. Desarrollo de la carrera profesional: Entre los estresores de mayor importancia en relación con la planeación y el desarrollo de la carrera profesional se incluyen a seguridad en el empleo, los ascensos, los traslados y las oportunidades de desarrollo.

e. Relaciones interpersonales: Los equipos y grupos tienen una enorme repercusión sobre el comportamiento de los empleados. Las buenas relaciones de trabajo y la interacción con los compañeros, subordinados y superiores son aspectos determinantes de la vida organizacional que ayudan a las personas a lograr metas personales y de la organización; por ejemplo, la ausencia de buenos modales significa rudeza y falta de consideración hacia los otros lo cual es considerado un gran problema según encuestas realizadas ante la violación de normas de respeto mutuo en el lugar de trabajo.

- Efectos del estrés:

Los efectos del estrés en el trabajo ocurren en tres áreas principales: fisiológica, emocional y de la conducta.

- Los efectos fisiológicos del estrés incluyen alta presión arterial, aceleración de los latidos del corazón, sudor, ataques de calor y frío, dificultades respiratorias, tensión muscular y desordenes gastrointestinales.

- Los efectos emocionales del estrés figuran en la ira, la ansiedad, la depresión, la baja autoestima, el funcionamiento intelectual deficiente, el nerviosismo, la irritabilidad, el resentimiento hacia la supervisión y el descontento en el trabajo.

- Los efectos del estrés sobre la conducta incluyen menor desempeño, ausentismo, alta frecuencia de accidentes, excesos en el uso de alcohol y otras drogas, comportamiento impulsivo y dificultades en la comunicación.

- **Indicadores:**

- Asistencia a actividades: Presenciar las actividades de confraternización.
- Disposición laboral: Ofrecer más de lo que las funciones del puesto requieren.
- Realización de actividades: Organización de actividades de confraternización.
- Compromiso laboral: Identificación con el éxito futuro de la empresa.
- Clima laboral favorable: ambiente laboral adecuado y cómodo.
- Cultura organizacional: Tienen características y experiencias que las distinguen de otras organizaciones.

2.2.2.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- **Concepto de Organización**

Es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales, con la finalidad de efectuar intercambios planeados con el ambiente.

- **Concepto de Cultura Organizacional**

La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente.

- **Concepto de Cambio Organizacional**

El proceso de cambio organizacional comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas (externas) o endógenas (internas) a la organización.

- Las fuerzas exógenas provienen del ambiente, como nuevas tecnologías, cambios en los valores de la sociedad, o nuevas

oportunidades o limitaciones del ambiente. Estas fuerzas externas generan la necesidad de introducir cambios en el interior de la empresa.

- Las fuerzas endógenas que crean la necesidad de cambiar las estructuras y el comportamiento, provienen del interior de la organización y son producto de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por la diferencia de objetivos e intereses.

- **Necesidad de una continua adaptación al cambio**

Es necesario crear confianza en los colaboradores, para que cuando se realice cualquier cambio en la empresa se reduzca la cantidad de incidentes ya que pueden afectar la eficiencia y la productividad. Es así que mediante los cambios se puede observar que tan fuerte es la estructura organizacional y determinar las áreas más débiles.

El deseo de mejorar de manera continua el desempeño y ganar de esta manera la delantera a los competidores es una de las razones más aducida para realizar pequeños cambios organizacionales, que se logra a través de modificaciones a nivel cognitivo, de creencias, actitudes y valores (Slocum, 2009)

Existen cuatro clases de cambios en las organizaciones:

1. Estructurales: Afectan la estructura organizacional, divisiones o departamentos.
2. Tecnológicos: Afectan máquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales, etc. LA tecnología afecta la manera como la empresa ejecuta sus tareas, fabrica sus productos y presta sus servicios.
3. De productos o servicios: afectan los resultados o las salidas de la organización.

4. Culturales: cambios en las personas, en sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.

Es necesario descongelar los paradigmas existentes. Los cambios pueden presentarse en varias dimensiones y a diferente velocidad.

- **Interacción entre la organización y el ambiente**

Una de las cualidades más importantes de una organización es su sensibilidad y su adaptabilidad: su capacidad de percepción y cambio para adaptarse a la variación de los estímulos externos.

- **Interacción individuo-organización**

Toda organización es un sistema social, el desarrollo organizacional hace énfasis en la interacción más estrecha y democrática entre las personas y la organización para alcanzar la administración participativa.

- **Objetivos individuales y organizacionales**

El desarrollo organizacional parte del supuesto de que es posible que las metas de los individuos se integren con los objetivos de la organización en un plano en que el significado del trabajo sea estimulante y gratificante y conlleve posibilidades de desarrollo personal, de igual modo es una actividad de cambio planeado que involucra a la empresa como totalidad y es un programa educativo a largo plazo.

En la base del desarrollo organizacional están los aspectos de revitalización, energía, actualización, activación y renovación de las organizaciones.

Elementos esenciales en cualquier actividad de desarrollo organizacional:

1. Orientación a largo plazo.
2. Generación de esfuerzos para obtener mayor eficacia de toda la organización y no solo de una parte de ella.
3. Desarrollo conjunto de los pasos de diagnóstico y de intervención entre los gerentes de línea y el consultor.

Existen cuatro condiciones básicas para el surgimiento del desarrollo organizacional.

1. Transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional
2. Aumento en el tamaño de las organizaciones, lo cual impide que el volumen de las actividades tradicionales de la organización sea suficiente para sostener el crecimiento.
3. Diversificación creciente y complejidad gradual de la tecnología moderna que exigen estrecha integración entre actividades y personas muy especializadas y de competencias muy diferentes.

- **Desarrollo Organizacional concepto:**

Es la disciplina de ver a las organizaciones y a los grupos como sistemas y de diseñar procesos para mejorar su productividad, efectividad y resultados. El desarrollo organizacional presenta distintos modelos los cuales consideran básicamente cuatro variables: medio ambiente, organización, grupo e individuo

2.9 Características del Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional posee una serie de características entre las cuales destacan, proceso dinámico y continuo, utilización de estrategias. Métodos e instrumento con el fin de optimizar la interacción entre personas y grupos,

1. Focalización en toda la organización: es un programa amplio que busca que todas las partes integrantes de la organización estén bien coordinadas.
2. Orientación sistémica: se orienta a las interacciones de las diversas partes de la organización, a las relaciones laborales entre las personas y a la estructura y los procesos organizacionales.
3. Agente de cambio: el DO utiliza a personas que desempeñan el papel de estimular y coordinar el cambio dentro de un grupo o dentro de una organización.
4. Solución de problemas: el DO no solo analiza los problemas en teoría, sino que pone énfasis en las soluciones, focaliza los problemas reales, no los artificiales.
5. Aprendizaje experimental: los participantes aprenden a resolver experimentalmente en el ambiente de entrenamiento los problemas que deben enfrentar en el trabajo.
6. Procesos grupales: el DO se basa en procesos grupales como debates, discusiones en grupo, conflictos intergrupales y procedimientos de cooperación.
7. Retroalimentación: el DO suministra información de retorno sobre el comportamiento y estimula a las personas a comprender las situaciones en que se desenvuelven y a comprender las acciones auto correctivas más eficaces.
8. Orientación situacional: el DO no es rígido ni inmutable sino situacional, flexible y orientado hacia la contingencia.
9. Desarrollo de equipos: el objetivo general del DO es construir mejores equipos de trabajo en la organización.
10. Beneficios del Desarrollo Organizacional

- Disminuye la resistencia de las personas a los procesos de cambio y con esto se puede lograr mayor competitividad tanto organizacional, individual y grupal.

- Reduce errores y desperdicios, logra eficiencia en el trabajo en equipo.

- Mejora notablemente el liderazgo dentro de la empresa.
- Favorece un mejor clima organizacional, mejora la comunicación y compromiso hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- Una mayor satisfacción laboral, acompañado de un mejoramiento sostenible en el trabajo en equipo.
- Mejor resolución de conflictos, un mayor compromiso con los objetivos organizacionales, una mayor disposición al cambio, reducción de ausentismos, menor rotación y creación de individuos y grupos de aprendizaje. (Chiavenato, 2001)

2.2.2.3 DATOS GENERALES EMPRESAS

1) EMPRESA DE TRANSPORTE MADARIAGA S.A.

- **Reseña Histórica:**

Dado que, en el Distrito de Cerro Colorado, zona de Pachacutec, en el año 1990 empezó a poblarse rápidamente surgió la necesidad de los pobladores por transportarse a diversos puntos de la ciudad sin embargo no se contaba con un servicio adecuado para hacerlo; es así que el Sr. Daniel Madariaga Cárdenas decidió brindar el servicio de transporte que tanta falta hacía en dicha zona.

La empresa familiar es inscrita a registros públicos el 16 de abril de 1991 teniendo como representante legal a Daniel Madariaga Cárdenas (65 acciones) sin embargo las operaciones se iniciaron el 11 de mayo de 1991 teniendo a cinco accionistas.

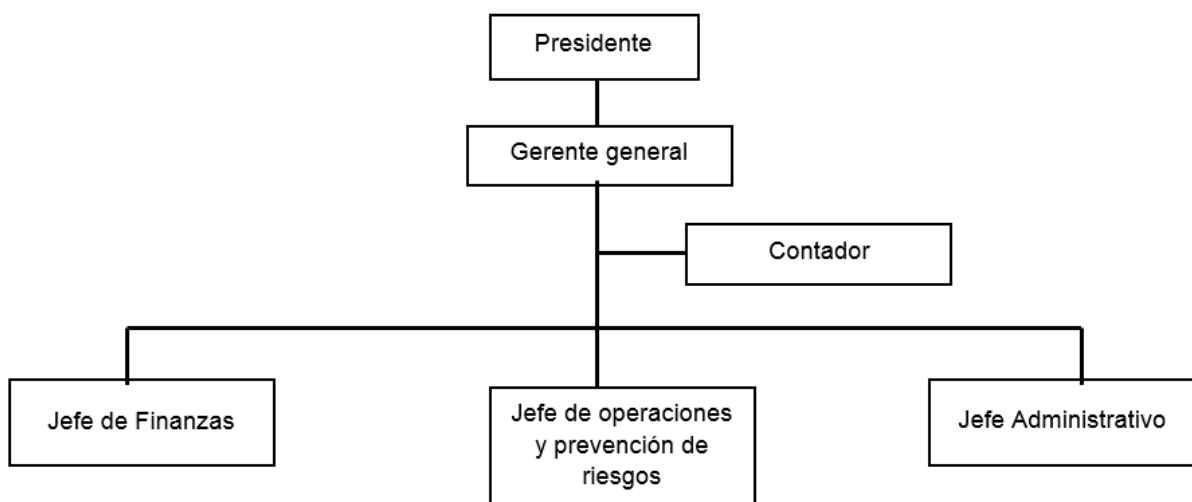
El objeto de esta organización es el transporte urbano, interurbano, interprovincial y turístico de pasajeros; transporte de carga pesada; transporte escolar de pasajeros; ordenamiento de línea de transporte interprovincial y turístico; comercialización al por mayor y menor de

repuestos para toda clase de vehículos de transporte; servicio de reparación mantenimiento de vehículos; importación de repuestos, accesorios y vehículos; compra y venta de combustible al por mayor y menor; instalación de lubricentros y grifos; alquiler de maquinaria y demás actividades comerciales que se encuentren enmarcadas dentro del rubro de transporte.

Sin embargo, en estos últimos 24 años la empresa únicamente ha logrado desarrollarse en el rubro de transporte interurbano; en cuanto al servicio de transporte turístico y escolar de pasajeros este suele darse de manera esporádica y por ultimo compra de combustible al por mayor sin embargo a partir del año 2007 al 2009 empezó la venta del mismo.

- Cargos y funciones:

El mandato del Directorio tendrá una duración de tres años, pudiendo ser reelegidos.



FUENTE: Elaboración Propia

Para ser director se requiere ser socio accionista que goce de solvencia moral, que tenga como mínimo dos años de antigüedad y que no haya sido censurado por la Junta General de Accionistas, ni denunciado por algún hecho que ponga en duda su reputación e imagen.

- FODA:

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Rutas directas hacia los principales puntos de la ciudad. - Corta de Frecuencias de vehículos. - Experiencia en el mercado - Gran porcentaje de unidades de transporte público. - Red de contactos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevas alianzas estratégicas. - Participar en el Proyecto de Desarrollo de Sistema Integral de Transporte - Avance tecnológico en sistemas de control de unidades.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Deficiencia solvencia económica. - Flota de vehículos antigua. - Falta de capacitación al personal. - Falta de un modelo de negocio. - Falta en conocimientos administrativos al ser una empresa familiar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevas ordenanzas municipales - Percepción de la comunidad respecto al servicio - Tipo de cambio - Variación del precio de combustible.

FUENTE: Elaboración Propia

- Dimensión de recursos humanos:

La empresa cuenta hasta el mes de Octubre con 15 vehículos, por lo que tienen un total de 32 trabajadores en la empresa, que son 15 cobradores, 15 choferes, y 2 controladores.

Respecto al tema de motivación o incentivos que la empresa brinda a sus trabajadores son:

- Respecto al día del trabajador se les obsequia una cena.
- El día de Aniversario de Transmadariaga se lleva a cabo una parrillada a fin de mejorar las relaciones laborales.
- En navidad se les ofrece una cena y se les brinda canasta.

Al existir un alto nivel de rotación de personal el cual suele variar de mes a mes los beneficios sociales no son considerados sin embargo en caso de algún accidente o inconveniente vehicular se cuenta con AFOCAT el cual cubrirá los daños ocasionados.

Para mejorar el clima organizacional dentro de la empresa se llevan a cabo diversas actividades de entretenimiento como por ejemplo partidos de futbol.

Finalmente, para medir el desempeño de los trabajadores se toma en cuenta los ingresos obtenidos por estos al día además de los retrasos registrados en el mismo, midiendo la productividad de los trabajadores como una máquina y no como ser humano.

B) EMPRESA DE TRANSPORTE COTUM S.A.

- Reseña Histórica

La empresa de transportes COTUM S.A., se fundó con el objetivo empresarial de prestar servicio público regular, especial y/o preferencial de transporte de pasajeros a nivel urbano e interurbano, provincial o interprovincial, nacional o internacional; de igual manera para desarrollar toda clase de actividad comercial y prestación de servicios vinculados al transporte en general. Realizar actividades de importación y/o exportación de bienes e insumos relativos a la actividad de transporte y demás establecidos y consignados en la escritura.

La fecha de inicio de funciones de la empresa es el 23 de Setiembre de 1996, con una duración indeterminada y un aporte de capital social de S/. 1,000.00 nuevos soles, dividido en 40 acciones, contando con 23 socios fundadores, y teniendo como gerente fundador al Sr. Pedro Olivares Suico. Tuvo una adaptación a Sociedad Anónima en el año 2003, teniendo

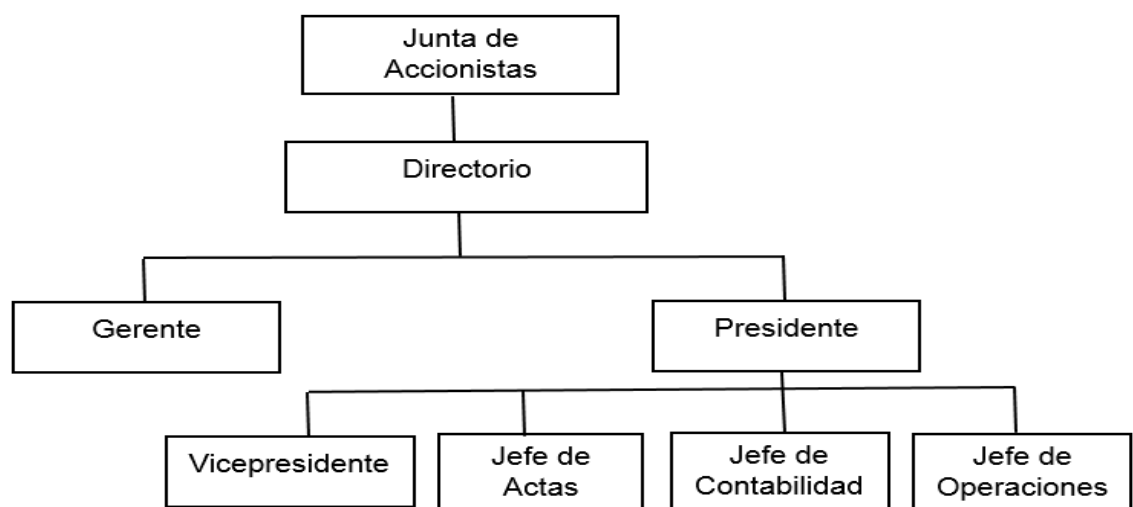
como nueva denominación “Empresa De Transportes Y Servicios Múltiples Cotum Sociedad Anónima”

Son 90 carros efectivos en la empresa, 50 de ellos se encuentran inscritos en la Municipalidad comenzando el primer bus comienza a las 5.20 a.m. y el ultimo programado a las 9.10 p.m. Cada carro cuenta con GPS, mediante el cual se realiza un cronograma mensual para la organización de los horarios para los trabajadores quienes reciben un pago diario de S/ 15.00 por vuelta para los choferes y 10% de la ganancia bruta a los cobradores.

Encabezada por el Gerente General actual el Sr. Wilber Alberto Vera Borda en el año 2010 brinda la facultad al Sr. Yorgos Valois Guitton de representar a la sociedad para participar dentro del Marco de la Licitación Publica Especial para la Concesión de la Operación del servicio urbano de pasajeros del Sistema Integrado del Transporte de Arequipa.

- Cargos y funciones

Comenzó con una cantidad de 26 asociados; sin embargo, al día de hoy ya cuentan con 46 personas que conforman la junta de accionistas, así como el directorio que se reúne cada semana para tomar cualquier decisión relacionada a la empresa, la misma que está conformada por 5 personas.



FUENTE: Elaboración Propia

- FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Alta participación de mercado. - Buen modelo empresarial - Antigüedad de más de 40 años en la ciudad de Arequipa. - Cuenta con grifo propio. - Gran cantidad de vehículos nuevos 	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliaciones de rutas. - Disminución del precio del petróleo - Participar en el Proyecto de Desarrollo de Sistema Integral de Transporte - Avance tecnológico en sistema de control e unidades
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de responsabilidad de los trabajadores - Alta tasa de ausentismo - Unidades a nombre de los accionistas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingreso de empresas a la ruta de Pachacutec. - Denuncias por parte de los trabajadores - Nuevas ordenanzas municipales - Percepción de la comunidad del servicio

FUENTE: Elaboración Propia

- Dimensión de Recursos Humanos

La empresa cuenta actualmente con 90 vehículos, de los cuales 50 son los que están inscritos en la Municipalidad. De igual manera está conformado por 120 trabajadores exclusivos de la ruta Pachacutec de cuales el 10 % aproximadamente lo conforman mujeres y con una duración entre la línea A y B de 4 horas, divididos entre 59 cobradores, 59 choferes, y 2 controladores

Respecto al tema de motivación o incentivos que la empresa brinda a sus trabajadores son:

- Respecto a celebraciones como Navidad se realiza un compartir, chocolatada para los trabajadores y sorteo de canastas

- El día de Aniversario de COTUM S.A se lleva a cabo un almuerzo especial con el objetivo de compartir y confraternizar, así como campeonato deportivo.

La buena organización es considerada como la principal fortaleza de la empresa COTUM S.A, el jefe de operaciones es el encargado del personal y de mantener un orden dentro de la organización. Se pone gran énfasis en el aspecto ya sea de choferes, cobradores, etc. Quienes deben usar correctamente el uniforme, mantener el cabello corto, uñas cortadas y limpias siempre preocupados en mejorar la imagen de la empresa. Ante cualquier problema como tardanzas, faltas no justificadas, mala disposición, los trabajadores son sancionados de acuerdo al grado del problema. Cuentan con un manual de operaciones donde se establece todo el reglamento, y está a disposición de los trabajadores.

2.2.3 HIPÓTESIS

2.2.3.1 Hipótesis de La Investigación

Dado que las empresas con mayor cantidad de colaboradores poseen áreas bien establecidas y con funciones claras. Es probable que el clima organizacional de la empresa COTUM S.A sea más favorable que el de la empresa MADARIAGA S.A.

2.2.3.2. Hipótesis Específica

- Es probable que los trabajadores de la empresa COTUM S.A se encuentren más satisfechos que los trabajadores de la empresa MADARIAGA S.A.
- Es posible que las empresas de transporte urbano articulen el tipo de comunicación organizacional descendente.

- Es probable que las empresas de transporte urbano utilicen el método de mando basado en la supervisión constante.
- Es posible que el estilo directivo y conductual de toma de decisiones sean los más usados por las empresas de transporte urbano.
- Es probable que el tipo de equipo más utilizado por las empresas de transporte urbano sea el “auto-administrado”.
- Es probable que en las empresas de transporte urbano la herramienta para controlar el desempeño de los colaboradores sea mediante el control concurrente.

CAPÍTULO III

ASPECTOS METODOLÓGICOS

3.1. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	PREGUNTAS ENCUESTA (APLICACIÓN A COBRADOR, CHOFER Y CONTROLADOR)	PREGUNTAS ENTREVISTA (APLICADO A GERENTE DE LA EMPRESA)	NIVELES DE MEDICION	INSTRUMENTO
Clima Organizacional	Metodos de Mando	Funciones claras Autonomia laboral Delegación de funciones Division de funciones Jerarquia	¿Ud. Conoce todas sus funciones a realizar en su puesto? ¿Usted cuenta con la autonomía necesaria para desempeñar sus funciones? ¿Considero que mi trabajo sería mejor si lo realizo solo?	¿Usted otorga poder de decision en sus colaboradores ? ¿ De que depende? ¿Cómo da a conocer las funciones, tareas y objetivos a sus colaboradores? ¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la empresa y cuáles son sus funciones principales? ¿Cómo asimilan sus colaboradores la jerarquia de autoridad y cadena de mando?	E s c a l a O r d i n a l	Cuestionario Basado en la Escala de Likert y entrevista
	Características de las fuerzas motivacionales.	Identificación laboral Remuneración adecuada Horario de trabajo	¿Usted se siente contento y orgulloso cuando conversa con sus amigos e indica el nombre de la empresa donde trabaja? ¿Pienso quedarme en este trabajo por muchos años más? ¿Cree usted que percibe una remuneración adecuada? ¿Usted considera que el horario de trabajo es el más adecuado?	 ¿Cómo motiva al personal en lo economico, social, personal y trascendental?		
	Características de los procesos de comunicación	Participación activa Amabilidad de los empleadores Quejas y reclamos Manejo de conflictos	¿Puede Usted Participar en la presentación de nuevas ideas? ¿Existe una comunicación fluida y cortés entre la gerencia y los colaboradores? ¿La gerencia brinda oportunidad de respuesta a quejas o reclamos? ¿Ha presentado usted alguna queja ante la empresa?	¿Cómo describe el nivel de comunicación interna en su empresa? ¿Cuándo existen conflictos internos como los maneja?		
	Características de los procesos de influencia.	Disponibilidad Observaciones y sugerencias Relación laboral Trabajo en equipo	¿La gerencia tiene disponibilidad para atender preguntas? ¿La gerencia da a conocer observaciones y sugerencias a las acciones realizadas por los trabajadores? ¿Cree usted que la relación entre el trabajador y la gerencia es la más adecuada? ¿La gerencia promueve el trabajo en equipo para la realización de funciones?	¿Usted permite la participación de sus colaboradores en la propuesta de planes , objetivos, etc? ¿ Por que? ¿Cómo maneja la relación con sus colaboradores?		
	Características de los procesos de toma de decisiones	Selección de personal Consideración de opiniones Disponibilidad de escucha Solución de problemas	¿Usted paso por una evaluación y selección de personal al ingresar a laborar a esta empresa? ¿La gerencia toma en cuenta opiniones para la toma de decisiones? ¿Siente que escuchan sus sugerencias y las consideran en la toma de decisiones? ¿La gerencia posee efectividad en la solución de problemas?	¿Cómo selecciona a sus nuevos colaboradores? ¿La toma de decisiones es participativa? ¿Se llegan a solucionar siempre los problemas?		
	Características de los procesos de planificación	Resultados o procesos Políticas claras Capacitaciones Calidad de servicio	¿La gerencia da más importancia a los resultados que a los procesos? ¿La empresa realiza capacitaciones? ¿Usted cree que la empresa busca mejorar la calidad de servicio?	¿Describe como se plantean los políticas, planes y objetivos ?		
	Características de los proceso de control	Reglas y normas Planes y objetivos Respeto a la autoridad Proceso de control.	¿Cree usted que existen reglas o normas innecesarias? ¿Las reglas, normas, metas u objetivos de la empresa se los han dado a conocer? ¿Respeto la autoridad y confianza de los jefes? (método de comportamiento)	¿Sus colaboradores conocen y asimilan las reglas y normas de la empresa? ¿Cómo realiza el proceso de control para que sus colaboradores cumplan con los objetivos de la empresa?		
	Objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.	Asistencia a actividades . Disposición laboral. Realización de actividades Compromiso laboral Clima laboral favorable Cultura organizacional	¿Usted asiste a las actividades de confraternización realizadas por la empresa? ¿Estoy dispuesto a colaborar más allá de mis responsabilidades cuando es necesario? ¿Realiza la empresa actividades de confraternización entre los trabajadores? ¿Me siento comprometido personalmente con el éxito futuro de la empresa? ¿El clima laboral de mi empleo es favorable y agradable?	 ¿En que aspectos se requiere mejorar mas y por que? Describe la cultura o ambiente organizacional de su empresa.		

3.2. ENFOQUE DEL ESTUDIO

El tipo de estudio es tipo cualitativa puesto que se pretende transformar la realidad referente a la variable de estudio, así mismo resumen el o la percepción de la muestra investigada y de tipo cuantitativa que pretende interpretar comportamientos usando magnitudes numéricas tratadas bajo el campo de la estadística.

3.3. ALCANCE O NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación abarca las siguientes tres categorías: exploratorio, descriptivo y comparativo, Posee principalmente un perfil exploratorio porque desde un inicio analizó un tema poco estudiado y que no se había abordado de la misma manera en otros estudios, también se la considera un estudio descriptivo de tipo cuantitativa dado que buscará especificar características o rasgos importantes del clima organizacional de los trabajadores de las empresas de transporte público COTUM S.A. Y MADARIAGA S.A. y para finalizar es de tipo comparativo ya que analizará el clima organizacional de dos empresas de transporte urbano de la ciudad de Arequipa.

3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación muestra un diseño no experimental y transversal. Se considera no experimental ya que la variable independiente no se manipula porque ya ha sucedido y su relación no se ve influenciada, se observan tal y como se han dado en su contexto natural y real; como señala Kerlinger, *“La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”* (1979, p.116). Asimismo, es transversal ya que recolecta datos en un solo momento; es decir, en un tiempo único.

3.5. POBLACION Y MUESTRA

- Población:

Se eligió a 2 empresas que se originan en la zona de Pachacutec siendo ambas MYPES en el sector de transporte urbano COTUM S.A. Y MADARIAGA S.A.

- Muestra:

El número de trabajadores que cada una de las empresas posee entre cobradores, conductores, controladores, inspectores, son:

	COTUM S.A	MADARIAGA S.A
COBRADORES	59	15
CHOFERES	59	15
CONTROLADORES	2	2
TOTAL	120	32

FUENTE: Elaboración Propia

Muestreo probabilístico por juicio y conveniencia, ya que usa criterio y posee accesibilidad de contar con las unidades de estudio.

3.6. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

- Técnica Entrevista N° 1:

Se utilizará como instrumento la guía de entrevista para obtener mayor información acerca de la conducta de los gerentes hacia los colaboradores de las empresas MADARIAGA S.A Y COTUM S.A.

Para su buen funcionamiento se realizará una entrevista dirigida, basada en una estructura previa para poder orientarla a los aspectos de mayor

interés. A través de la técnica del embudo se permitirá dar una mayor libertad al entrevistado para la obtención de información verídica de su proceder al realizar sus funciones dentro de la empresa.

- **Técnica Encuesta N°2:**

Se utilizará como instrumento el cuestionario para comparar el Clima organizacional de la empresa MADARIAGA S.A y COTUM S.A. Para la recolección de información de la investigación se desarrollara y aplicara una encuesta asistida y auto-administrada, dirigida a todos los colaboradores que forman parte de las empresa Madariaga S.A y Cotum S.A. Estará dividida en dos partes, la primera parte para indagar datos e información general de los trabajadores y sus puestos de trabajo, mientras que la segunda parte busca conocer el clima organizacional de las empresas a través de una serie de preguntas haciendo uso de la escala de Likert.

Para la aplicación de la encuesta se obtendrá la autorización previa de la gerencia de ambas empresas. A través del área de recursos humanos se logrará acceder a las mismas y repartir personalmente la encuesta a todos los colaboradores en el lapso de una semana. Dicha recolección de datos se realizará en una fecha laboral ordinaria, dando a conocer la finalidad del presente y su objetivo meramente en beneficio de ambas empresas y sobretodo en ellos mismos.

3.7. DESCRIPCIÓN DE INSTRUMENTO

A continuación, se presenta el modelo de entrevista, así como el de encuesta tomando como referencia el libro “Diccionario del comportamiento” de Martha Alles y adaptándolo a un instrumento más factible a la comprensión de las unidades de estudio; los resultados obtenidos muestran que el valor de la confiabilidad del instrumento

es de **0.904**, lo cual corresponde a una alta confiabilidad según la escala de Alfa de Cronbach.

ALFA DE CRONBACH	N° DE ELEMENTOS
0,904	30

CRITERIOS DE CONFIABILIDAD DE VALORES

- No es confiable si sale 01 a 0
- Baja confiabilidad 0.01 a 0.49
- Moderada confiabilidad de 0.5 a 0.75
- Fuerte confiabilidad 0.76 a 0.89
- Alta confiabilidad 0.9 a 1

Cabe mencionar que ambos instrumentos fueron validados por tres especialistas, Lic. Freddy Begazo, Lic. Ricardo Valdez. y Lic. Ingrid Pastor; quienes brindaron la aprobación para aplicar las entrevistas a los gerentes y las encuestas a los colaboradores de las empresas investigadas.

**“Análisis comparativo del clima organizacional entre las empresas de transporte urbano
COTUM S.A y MADARIAGA S.A “**

ENCUESTA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

¡Buen día! El siguiente cuestionario tiene por objetivo analizar el clima laboral dentro de la empresa _____ de la ciudad de Arequipa.

EDAD <input style="width: 50px;" type="text"/>	Puesto de trabajo	Cobrador <input type="checkbox"/>
		Chofer <input type="checkbox"/>
SEXO <input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Femenino		Controlador <input type="checkbox"/>
<hr/>		
Nivel de educación	Primaria <input type="checkbox"/>	Cuántas personas dependen de su remuneración: <input style="width: 50px;" type="text"/>
	Secundaria <input type="checkbox"/>	
	Técnica <input type="checkbox"/>	Cuántos días al mes trabaja: <input style="width: 50px;" type="text"/>
	Universitaria <input type="checkbox"/>	

LA ENCUESTA ES **TOTALMENTE ANONIMA**, NO EXISTEN RESPUESTAS INCORRECTAS Y TU HONESTIDAD ES CRUCIAL PARA ESTE ESTUDIO.
MARCA CON UNA [X] **SOLO A 1 ALTERNATIVA**

N°	PERFIL ORGANIZACIONAL DE LIKERT	Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca
1	¿En su centro laboral tienen funciones bien establecidas para cada puesto?					
2	¿Usted cuenta con la autonomía necesaria para desempeñar sus funciones?					
3	¿Las reglas, normas, metas u objetivos de la empresa se los han dado a conocer?					
4	¿Cree usted que existen reglas o normas innecesarias?					
5	¿Respeto la autoridad y confianza de los jefes?					
6	¿Usted se siente contento y orgulloso cuando conversa con sus amigos e indica el nombre de la empresa donde trabaja?					
7	¿Cree usted que percibe una remuneración adecuada?					
8	¿Usted asiste a las actividades de confraternización realizadas por la empresa?					
9	¿Puede Usted Participar en la presentación de nuevas ideas?					
10	¿Existe una comunicación fluida y cortés entre la gerencia y los colaboradores?					
11	¿La gerencia tiene disponibilidad para atender preguntas?					
12	¿La gerencia brinda oportunidad de respuesta a quejas o reclamos?					
13	¿La gerencia da a conocer observaciones y sugerencias a las acciones realizadas por los trabajadores?					
14	¿Realiza la empresa actividades de confraternización entre los trabajadores?					
15	¿Cree usted que la relación entre el trabajador y la gerencia es la más adecuada?					
16	¿Usted paso por una evaluación y selección de personal al ingresar a laborar a esta empresa?					
17	¿La gerencia toma en cuenta opiniones para la toma de decisiones?					
18	¿Siente que escuchan sus sugerencias y las consideran en la toma de decisiones?					
19	¿Considero que mi trabajo sería mejor si lo realizo solo?					
20	¿La gerencia posee efectividad en la solución de problemas?					
21	¿La gerencia da más importancia a los resultados que a los procesos?					
22	¿Usted cree que la empresa busca mejorar la calidad de servicio?					
23	¿La empresa realiza capacitaciones?					
24	¿Usted considera que el horario de trabajo es el más adecuado?					
25	¿Estoy dispuesto a colaborar más allá de mis responsabilidades cuando es necesario?					
26	¿Me siento comprometido personalmente con el éxito futuro de la empresa?					
27	¿La gerencia promueve el trabajo en equipo para la realización de funciones?					
28	¿Ha presentado usted alguna queja ante la empresa?					
29	¿Pienso quedarme en este trabajo por muchos años más?					
30	¿El clima laboral de mi empleo es favorable y agradable?					

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Entrevista dirigida al _____ de la empresa _____.

La siguiente entrevista tiene como finalidad analizar el clima organizacional de la empresa anteriormente mencionada. Los datos y la información que Ud. Proporcionará serán estrictamente confidenciales.

- ¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la empresa y cuáles son sus funciones principales? (3)

1. ASPECTOS DE MÉTODO DE MANDO

- ¿Cómo da a conocer las funciones, tareas y objetivos a sus colaboradores?
- ¿Cómo asimilan sus colaboradores la jerarquía de autoridad y cadena de mando?
- En ciertas situaciones ¿Usted otorga poder de decisión en sus colaboradores? ¿De qué depende?

2. ASPECTOS DE PROCESO DE CONTROL

- ¿Sus colaboradores conocen y asimilan las reglas y normas de la empresa?
- ¿Cómo realiza el proceso de control para que sus colaboradores cumplan con los objetivos de la empresa?

3. ASPECTOS DE LAS FUERZAS MOTIVACIONALES

- Describa la cultura o ambiente organizacional de su empresa.
- ¿Cómo motiva al personal? En lo económico, social, personal y trascendental.

4. ASPECTOS DE COMUNICACIÓN

- ¿Cómo describe el nivel de comunicación interna en su empresa? De usted con sus empleados y entre sus colaboradores
- Cuando existen conflictos internos ¿cómo los maneja?

5. ASPECTOS DE INFLUENCIA

- En ciertas situaciones ¿usted permite la participación de sus colaboradores en la propuesta de planes, objetivos, etc.? ¿por qué?
- ¿Cómo maneja las relaciones con sus colaboradores? En situaciones positivas o negativas (conflictos)

6. ASPECTOS DE TOMA DE DECISIONES

- ¿Cómo selecciona a sus nuevos colaboradores?
- ¿La toma de decisiones es participativa? ¿se llegan a solucionar siempre los problemas? Explique.

7. ASPECTOS DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS

- ¿Describa cómo se plantean y comunican las políticas, planes y objetivos? ¿siempre van de la mano con la dirección general que tiene la empresa (visión y misión)?

8. ASPECTOS DE RESULTADOS Y PERFECCIONAMIENTO

- Para que la empresa logre los resultados esperados describa como maneja: los procesos, el producto y/o servicio, los colaboradores (capacitaciones, carga laboral, compromiso). ¿en qué aspectos se requiere mejorar más? ¿por qué?

3.8. PROCESO DE RECOLECCION, SISTEMATIZACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACION

Plan de recolección de datos		
OBJETIVO: Realizar una comparación del clima organizacional en las empresas de transporte urbano COTUM S.A y MADARIAGA S.A		
Plan		
Unidades de análisis	¿Cuáles son las unidades de análisis?	Las empresas de transporte Urbano MADARIAGA S.A y COTUM S.A de la Ciudad de Arequipa
	¿Dónde se encuentran?	En el distrito de Cerro Colorado
Método	¿Cómo se van a recolectar los datos?	A través de la entrevista aplicada a los administradores de las empresas, obteniendo citas respectivas para su debida ejecución, y de igual manera se aplicara encuestas a los trabajadores de las empresas a estudiar
	¿Cómo se van a preparar los datos para analizarlos?	Los resultados obtenidos serán analizados con el fin de comparar el clima organizacional de las empresas COTUM S.A y MADARIAGA S.A, a través de un juego de variables de un sistema estadístico para PC.
Elementos del plan		
Variable a medir		Clima Organizacional
Definición operacional e instrumento	Cuestionarios que brindaran la percepción de los administradores de las empresas respecto al clima organizacional de sus empresas. Así mismo se aplicaran encuestas para analizar la percepción de los trabajadores respecto al clima organizacional que tienen en su centro de trabajo.	
Muestra	COTUM S.A :	Cobradores Choferes Controladores Inspectores
	MADARIAGA S.A:	Cobradores Choferes Controladores Inspectores

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 DISCUSIÓN DE RESULTADOS ENTREVISTA COTUM S.A. & MADARIAGA S.A.

A continuación, se presentan las interpretaciones de los resultados obtenidos mediante la entrevista aplicada a los gerentes de ambas empresas de transporte urbano. Se clasificarán en base a las 8 dimensiones de Likert.

4.1.1. Dimensión método de mando

La calidad del liderazgo influye en gran medida en el éxito de la organización. Es el caso de ambas empresas donde el principal propósito es dar a conocer sus ideas, visión, valores e influir en sus colaboradores; sin embargo, llegamos a la conclusión que el método de mando que utilizan es el llamado poder coercitivo.

Pues bien, los colaboradores actúan en función a los castigos, reprimendas, sanciones que son impuestas con la finalidad de reducir y/o evitar comportamientos indeseables. Si bien es cierto el personal se maneja mediante la división de funciones y un estilo de delegación, es así que los colaboradores son quienes deciden como realizar su trabajo diariamente (choferes, cobradores, controladores), más cabe mencionar que aspectos como el aseo personal, puntualidad, honradez son frecuentemente la causa de conflictos entre los colaboradores y la gerencia o jefatura de operaciones.

4.1.2 Características de las Fuerzas Motivacionales

La motivación es un factor importante para lograr un alto desempeño; por tanto, COTUM y MADARIAGA son empresas que se preocupan por el crecimiento de sus colaboradores, es así que realizan durante el año diferentes capacitaciones referentes a la educación vial, calidad de servicio, primeros auxilios entre otros.

Así como fechas importantes como es Navidad, día del trabajador y aniversarios; empero, de ninguna manera se brindan recompensas o bonos económicos al personal, más suelen realizar actividades para ayudar a algún colaborador.

En muchas ocasiones el personal actúa con la finalidad de alcanzar un beneficio propio que le permita satisfacer sus necesidades básicas tales como la de una vivienda, alimento, es decir necesidades fisiológicas lo que supone que la gente trabaja sobre todo por el dinero que pueda ganar. No obstante, los gerentes tienen la necesidad de poder y el deseo de generar impacto e influir en sus colaboradores, conseguir que actúen bajo las normas y reglamentos que se establecen en la junta directiva donde predominen sus ideas y se preocupan mucho por su prestigio.

4.1.3 Características de los Procesos de Comunicación

La comunicación que se mantiene entre los miembros de la junta directiva es de manera activa y directa, pues bien, en ambas empresas está conformada por personas que se encuentran en el mismo nivel organizacional lo cual facilita la coordinación, participación y toma de decisiones de manera eficaz. Respecto a los colaboradores, se mantiene una comunicación hacia abajo con el fin de dirigir, coordinar e informar políticas y procedimientos, así como problemas que se suscitan y requieren su atención.

A menudo la comunicación se ve afectada por la emoción externa bien sea del encargado como del personal y tienden a reaccionar a la defensiva. Se tienen comportamientos como levantar la voz, reprimendas, castigos con la única finalidad de causar un cambio de actitud en los colaboradores; sin embargo, esto puede interpretarse como una amenaza más que una motivación para mejorar su desempeño.

4.1.4 Características de los Procesos de Influencia

La influencia que deben realizar las empresas en sus colaboradores es de suma importancia ya que mejoraran el desempeño de sus colaboradores y el ambiente donde trabajan, es por ello que al investigar sobre la influencia que realizan los gerentes de las empresas de COTUM S.A. Y MADARIAGA S.A. podemos indicar que reciben las opiniones e ideas que sus colaboradores poseen, pero son analizadas en las reuniones que poseen en su junta directiva en el caso de COTUM S.A Y en las reuniones semanales con los accionistas en el caso de la empresa MADARIAGA S.A. y tener diferentes apreciaciones para la toma de decisiones que les corresponde.

Las empresas buscan mejorar la relación entre sus colaboradores y las jefaturas, pero actualmente se percibe una relación complicada ya que el trato que mantienen la mayoría de veces es con llamadas de atención y es por ello que en el reglamento de internos de ambas empresas ante una norma o regla existe una sanción si no es cumplida ya que se recibe una reacción o actitudes negativas ante ciertas normas lo que provoca que la relación sea complicada y tensa entre las jefaturas y colaboradores.

4.1.5 Características de los procesos de Toma de Decisiones

Analizando la situación de toma de decisiones de ambas empresas podemos indicar que no se rigen en un método de evaluación y selección de sus nuevos colaboradores, simplemente solicitan documentación básica (antecedentes policiales o penales, copia de DNI, copia de recibo de agua o luz, Fotocheck emitido por la M.P.A. y su licencia de conducir en caso de ser para el puesto de conductor)

Y previa autorización del gerente ingresan a laborar, los colaboradores (choferes como cobradores) son buscados y presentados a la gerencia

por cada propietario de vehículo puesto que no son colaboradores directos de las empresas.

Las decisiones tanto operativas, financieras, etc. son solucionadas y llevadas tanto a la junta directiva como a la junta de accionistas de cada empresa y son ellos quienes toman la última palabra, a excepción de situaciones en las cuales el controlador o jefe de operaciones o el gerente tienen la autonomía para solucionarlo.

4.1.6 Características de los Procesos de Planeación

El sector de transporte se encuentra en una etapa de cambio y mejora es por ello que no son ajenas las empresas que analizamos de la situación que sus empresas están afrontando, por tanto, ambas empresas poseen el objetivo de brindar un mejor servicio y atención al cliente y están en constante cambio de normas y reglas aprobadas por sus directivos con el fin de mejorar, los cuales son informados por medio de comunicados o papelotes en la oficina de control operativo.

4.1.7 Características de los Procesos de Control

En ambas empresas son los controladores y el jefe de operaciones quienes se encargan directamente de que los colaboradores cumplan con sus funciones y obligaciones, es así que mediante las asambleas se informa cada modificación y/o norma acordada en la junta directiva y de igual modo con la ayuda de los periódicos murales que se encuentran al alcance de todo el personal. Sin embargo, no pueden saber en realidad si sus unidades tienen un desempeño adecuado sino hasta que evalúan que actividades se han llevado a cabo , pues bien la falta de honestidad por parte de los colaboradores varía desde la malversación de fondos hasta la presentación fraudulenta de informes de gastos, esto sucede porque la oportunidad se presenta por si misma debido a los controles laxos y circunstancias favorables, es así que no hay seguridad de que las

actividades se realicen según lo planeado, ni de que los objetivos que los gerentes desean de hecho se estén logrando

4.1.8 Objetivos de Rendimiento Y Perfeccionamiento

Las empresas de transporte de por si buscan obtener un mayor ingreso como todo deseo de una empresa, pero son conscientes de que es un trabajo en conjunto tanto de las jefaturas como los colaboradores, he ahí el punto de Aquiles que estas empresas poseen ya que los gerentes y directivas perciben que la relación con sus colaboradores no es la más buena por lo que no existe un mayor compromiso con los colaboradores lo que les genera que sean empresas con un nivel medio alto de rotación de sus puestos de trabajo.

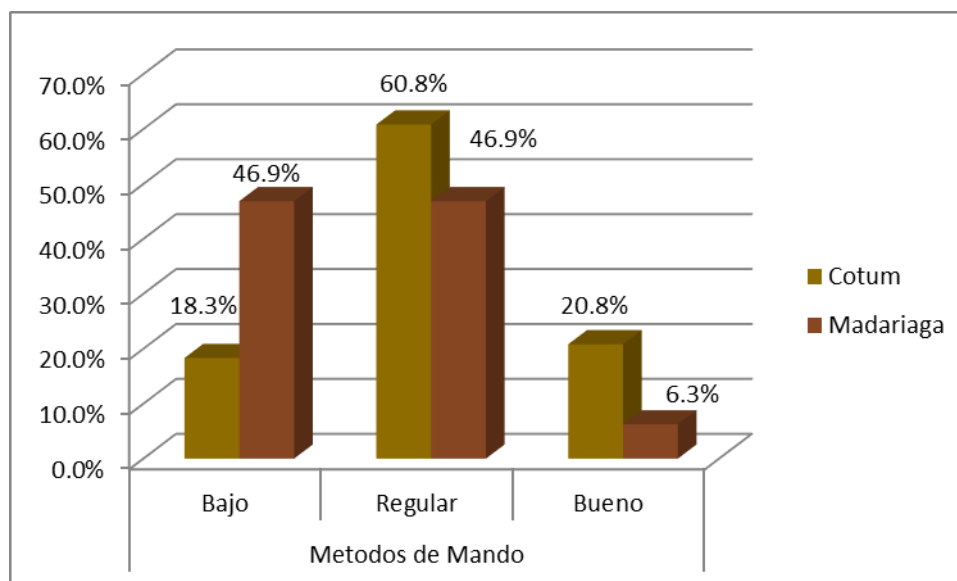
Los gerentes de ambas empresas indican que no se sienten identificados a sus colaboradores lo cual perjudica en los resultados y cumplimiento de sus objetivos generales.

4.2 RESULTADOS ENCUESTA COTUM & MADARIAGA:

A continuación, se presentan los resultados obtenidos mediante la encuesta aplicada a los colaboradores de ambas empresas de transporte urbano. Se clasificarán en base a las 8 dimensiones de Likert.

4.2.1 Dimensión método de mando:

		EMPRESA			
		COTUM		MADARIAGA	
		F	%	F	%
MÉTODO DE MANDO	Bajo	22	18,3	15	46,9
	Regular	73	60,8	15	46,9
	Bueno	25	20,8	2	6,3



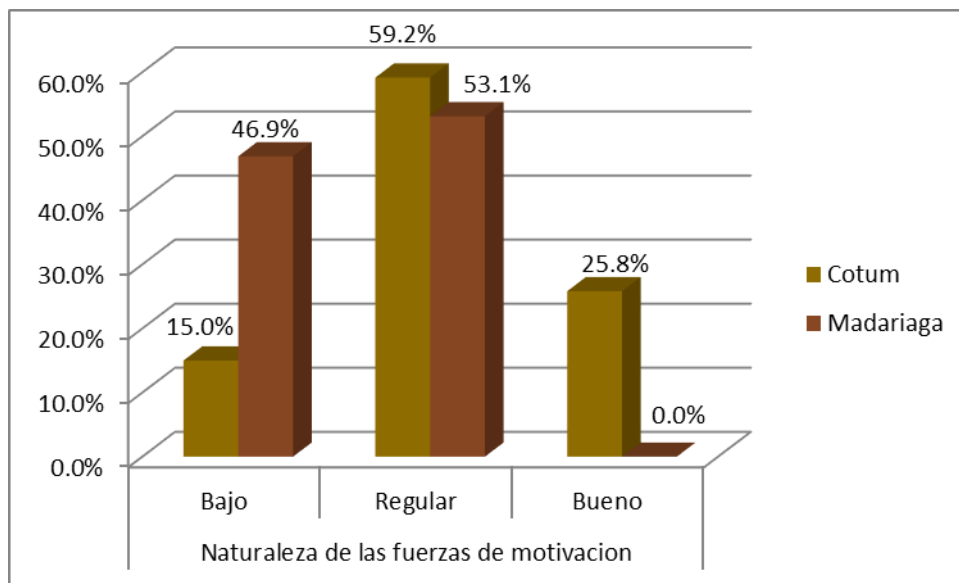
FUENTE: Elaboración Propia

GRAFICO: 9

- En el análisis de los métodos de Mando se puede apreciar que ambas empresas proyectan un nivel “Regular” siendo el más alto en la empresa COTUM con el 60.8% y en MADARIAGA está representada por el 46.9%. Asimismo, en cuanto al índice “Bajo” a los métodos de Mando la empresa MADARIAGA es la que tiene mayor incidencia con el 46.9% y a nivel “Bueno” COTUM tiene mayor índice con el 20.8%.

4.2.2 Características de las Fuerzas Motivacionales

		EMPRESA			
		COTUM		MADARIAGA	
		F	%	f	%
FUERZAS MOTIVACIONALES	Bajo	18	15,0	15	46,9
	Regular	71	59,2	17	53,1
	Bueno	31	25,8	0	0,0



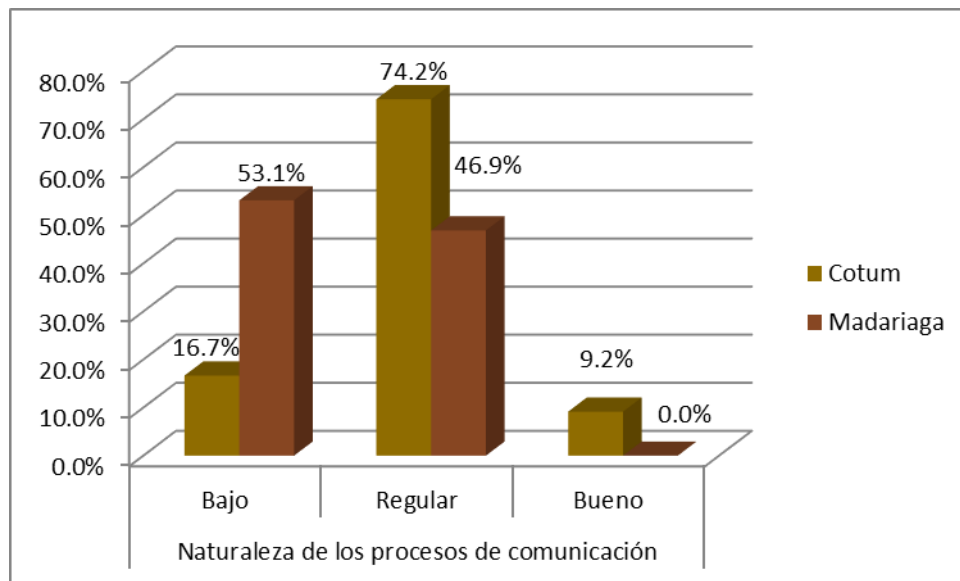
FUENTE: Elaboración Propia

GRAFICO: 10

- En el análisis de la naturaleza de las fuerzas de motivación se puede apreciar que las proyecciones en ambas empresas es de nivel “Regular” siendo la más representativa en COTUM con el 59.2% y en MADARIAGA con el 53.1%, en proyecciones “Baja” es la empresa MADARIAGA la que tiene los índices más elevados representados por el 46.9% y COTUM solo tiene el 15%, y en un análisis positivo de la naturaleza de las fuerzas de motivaciones decir a nivel “Bueno” sólo la empresa COTUM está presente y representada por el 25.8%.

4.2.3 Características de los Procesos de Comunicación

		EMPRESA			
		COTUM		MADARIAGA	
		f	%	f	%
PROCESO DE COMUNICACIÓN	Bajo	20	16,7	17	53,1
	Regular	89	74,2	15	46,9
	Bueno	11	9,2	0	0,0



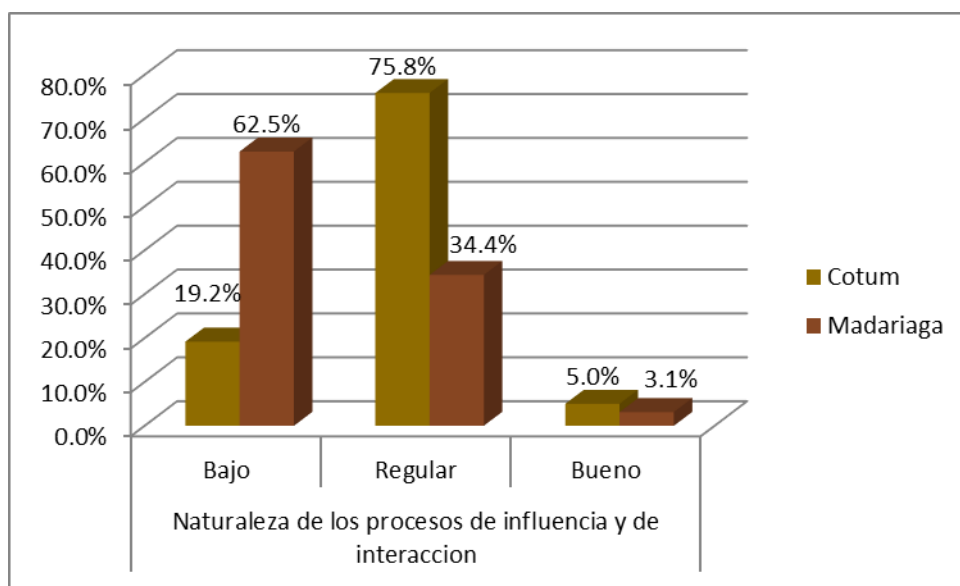
FUENTE: Elaboración Propia

GRAFICO:11

- En el análisis de la naturaleza de los procesos de comunicación se puede apreciar que la tendencia en las dos empresas analizadas es de proyección “Regular” siendo la más alta o elevada la empresa COTUM representada por el 74.2% y MADARIAGA está representado por el 46.9%. En cambio, las proyecciones se dan a nivel “Bajo” con índice más elevado en MADARIAGA con el 53.1% y COTUM está representada sólo por el 16.7%. En proyecciones positivas es decir a un “Buen” nivel en sus procesos de comunicación sólo COTUM está presente con el 9.2%

4.2.4 Características de los Procesos de Influencia

		EMPRESA			
		COTUM		MADARIAGA	
		f	%	f	%
PROCESO DE INFLUENCIA	Bajo	23	19,2	20	62,5
	Regular	91	75,8	11	34,4
	Bueno	6	5,0	1	3,1



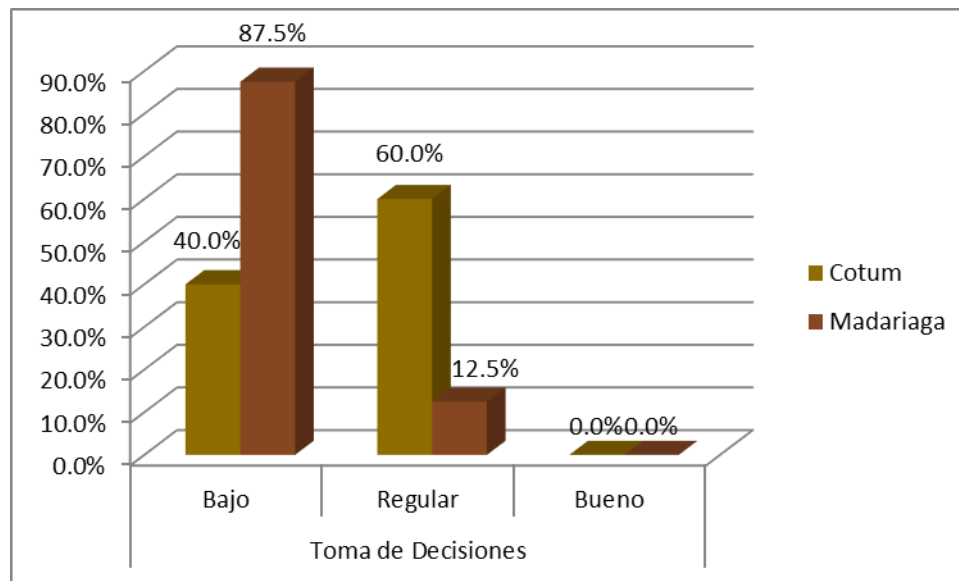
FUENTE: Elaboración Propia

GRAFICO: 12

- En el análisis de la dimensión naturaleza de los procesos de influencia y de interacción en las empresas de transporte público se puede apreciar que ambas proyectan un nivel “Regular” siendo el más elevado en COTUM representada por el 75.8% y MADARIAGA está representado sólo el 34.4%, en cambio a un nivel “bajo” en sus procesos de influencia MADARIAGA tiene demasiadas falencias y está representada por el 62.5%, es decir por más de la mitad de los encuestados y COTUM sólo tiene el 19.2%. Finalmente, un análisis a nivel “Bueno” COTUM es la que tiene un índice más elevado con el 5% en comparación con MADARIAGA que sólo llega al nivel bueno con el 3.1%

4.2.5 Características de los procesos de Toma de Decisiones

		EMPRESA			
		COTUM		MADARIAGA	
		F	%	f	%
TOMA DE DECISIONES	Bajo	48	40,0	28	87,5
	Regular	72	60,0	4	12,5
	Bueno	0	0,0	0	0,0



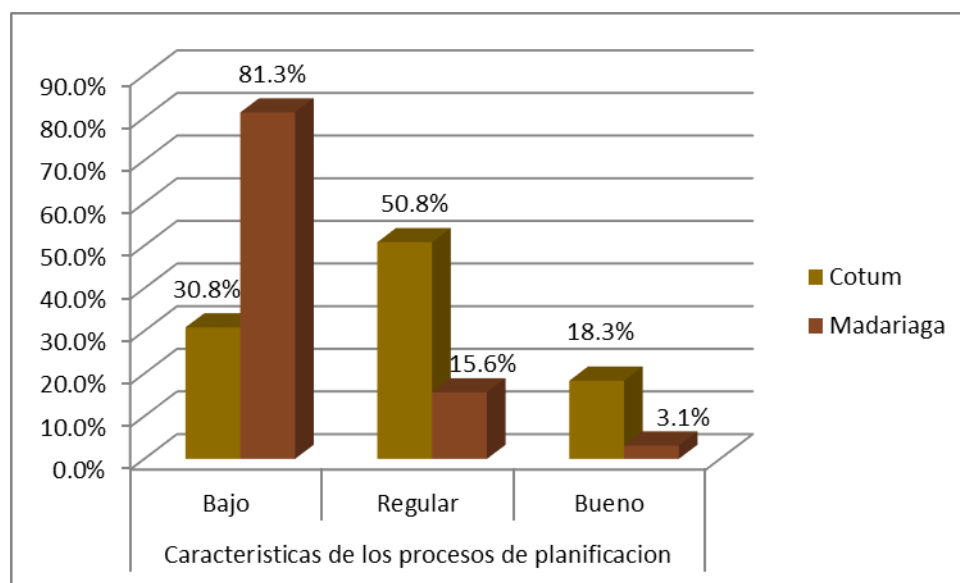
FUENTE: Elaboración Propia

GRÁFICO: 13

- En el análisis de la dimensión en la toma de decisiones es una parte importante y fundamental en las empresas ya que las decisiones que se tomen afectarán directamente el desarrollo y evolución de la misma, es por ello que las dos empresas tienen distintas formas de pensar y a una proyección “Regular” es COTUM la que tiene un porcentaje mayor con el 60% en sus tomas de decisiones y MADARIAGA sólo tiene el 12.5%, lo preocupante es en cuanto a la mala toma de decisiones es decir a un nivel “Bajo” de sus decisiones MADARIAGA es la que tiene más desaciertos representados por el 87.5% y COTUM también presentó un alto índice representado por el 40%

4.2 .6 Características de los procesos de planeación

		EMPRESA			
		COTUM		MADARIAGA	
		F	%	f	%
PROCESO DE PLANIFICACIÓN	Bajo	37	30,8	26	81,3
	Regular	61	50,8	5	15,6
	Bueno	22	18,3	1	3,1



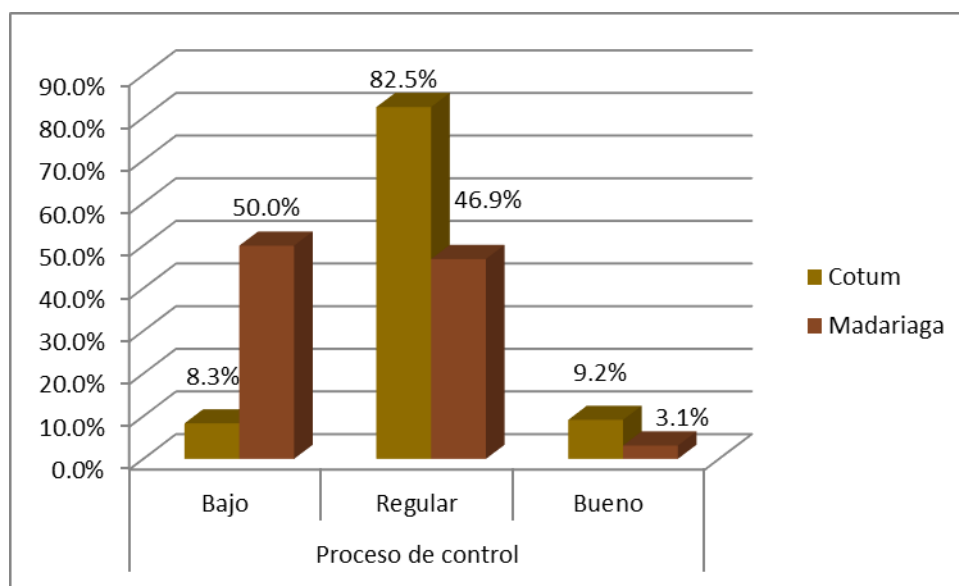
FUENTE: Elaboración Propia

GRÁFICO: 14

- En el análisis de la dimensión de las características de los procesos de planificación se puede apreciar que COTUM tiene una tendencia regular representada por el 50.8% en comparación a MADARIAGA que en este nivel regular sólo presenta el 15.6%, asimismo se puede apreciar en el proceso de planificación que MADARIAGA no tiene buenos procesos planificativos así lo demuestran con un nivel “Bajo” representado por el 81.3% y COTUM manifiesta el 30.8%. Finalmente, en el análisis de las características en los procesos de planificación es COTUM la que mejor se adapta sus procesos de planificación con el 18.3% en cambio MADARIAGA está presente mínimamente con el 3.1%.

4.2.7 Características de los procesos de control

		EMPRESA			
		COTUM		MADARIAGA	
		F	%	f	%
PROCESO DE CONTROL	Bajo	10	8,3	16	50,0
	Regular	99	82,5	15	46,9
	Bueno	11	9,2	1	3,1



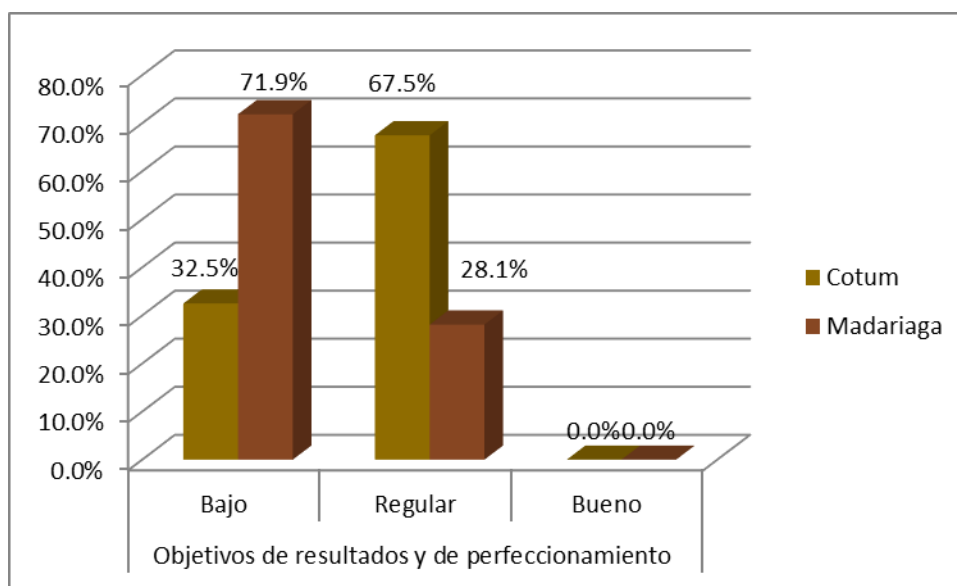
FUENTE: Elaboración Propia

GRÁFICO: 15

- En el análisis de Proceso de Control se puede apreciar que ambas empresas proyectan un nivel “Regular” siendo el más alto en la empresa COTUM con el 82.5% y en MADARIAGA representada por el 46.9%. De igual modo, en un índice “Bajo” MADARIAGA es la que tiene mayor incidencia con el 50.0% y a nivel “Bueno” la empresa COTUM tiene mayor índice con el 9.2% en comparación con MADARIAGA.

4.2.8 Objetivos de Rendimiento y Perfeccionamiento

		EMPRESA			
		COTUM		MADARIAGA	
		f	%	f	%
RESULTADOS Y PERFECCIONAMIENTO	Bajo	39	32,5	23	71,9
	Regular	81	67,5	9	28,1
	Bueno	0	0,0	0	0,0



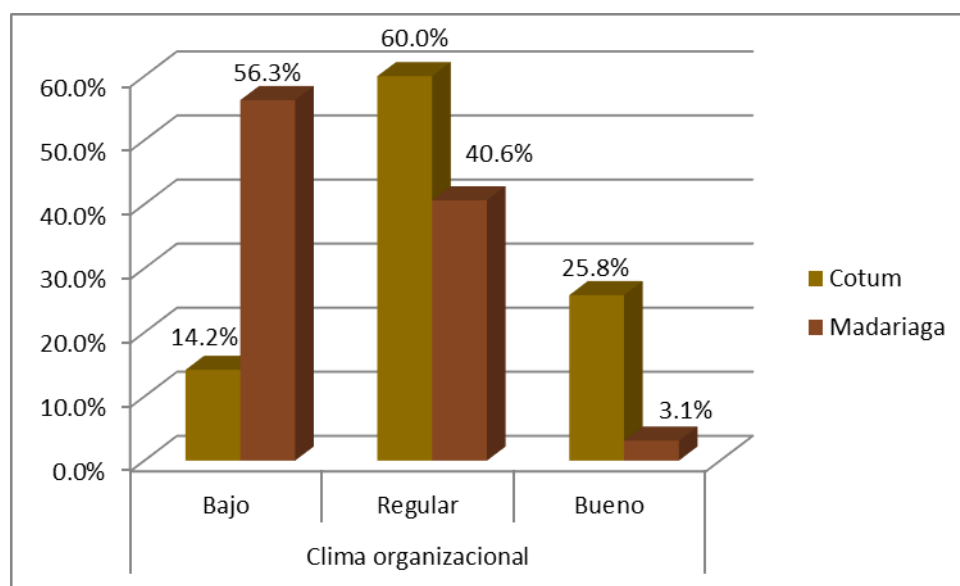
FUENTE: Elaboración Propia

GRÁFICO: 16

- En el análisis de la dimensión de los objetivos de resultados y perfeccionamiento ambas empresas no tienen proyecciones positivas es decir que el nivel “Bueno” en cuanto a esta dimensión son nulas y se dividen de forma distinta ambas empresas siendo en la percepción “Regular” la de mayor incidencia COTUM con el 67.5% y MADARIAGA sólo el 28.1%, en cambio a un nivel “Bajo” es MADARIAGA la que mayor incidencia tiene con el 71.9% y COTUM solo está representado por el 32.5%

4.2.9 Clima Organizacional

		Empresa			
		COTUM		MADARIAGA	
		f	%	f	%
CLIMA ORGANIZACIONAL	Bajo	17	14,2	18	56,3
	Regular	72	60,0	13	40,6
	Bueno	31	25,8	1	3,1



FUENTE: Elaboración Propia

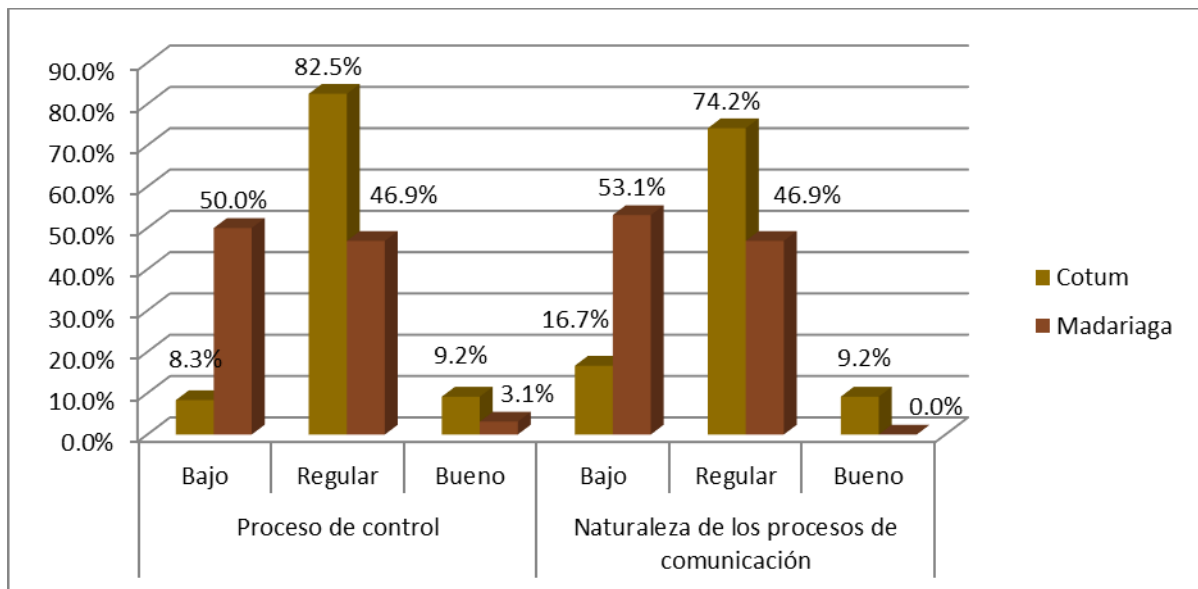
GRÁFICO: 17

- En el análisis de la variable clima organizacional los resultados se proyectan a nivel “Regular” siendo el más alto en COTUM representado por el 60% y en MADARIAGA sólo el 40.6%. En cambio, a un nivel “Bajo” en su clima organizacional es MADARIAGA la que tiene un índice elevado del 56.3%, es decir más de la mitad de los encuestados manifiestan que dentro de la empresa no existe un clima adecuado para poder desenvolverse profesionalmente, es por ello el alto índice de nivel bajo; sin embargo, COTUM tiene sólo un valor mínimo del 14.2%.
- Finalmente, a un “Buen” nivel del clima organizacional COTUM está representada por el 25.8% y MADARIAGA sólo por el 3.1%.

4.3 RESULTADOS CRUZADOS ENCUESTA COTUM & MADARIAGA:

4.3.1 Dimensión proceso de control y naturaleza de los procesos de comunicación

		Proceso de control						Naturaleza de los procesos de comunicación						TOTAL	
		Bajo		Regular		Bueno		Bajo		Regular		Bueno			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
EMPRESA	COTUM	10	8,3	99	82,5	11	9,2	20	16,7	89	74,2	11	9,2	120	100,0
	MADARIAGA	16	50,0	15	46,9	1	3,1	17	53,1	15	46,9	0	0,0	32	100,0



FUENTE: Elaboración Propia

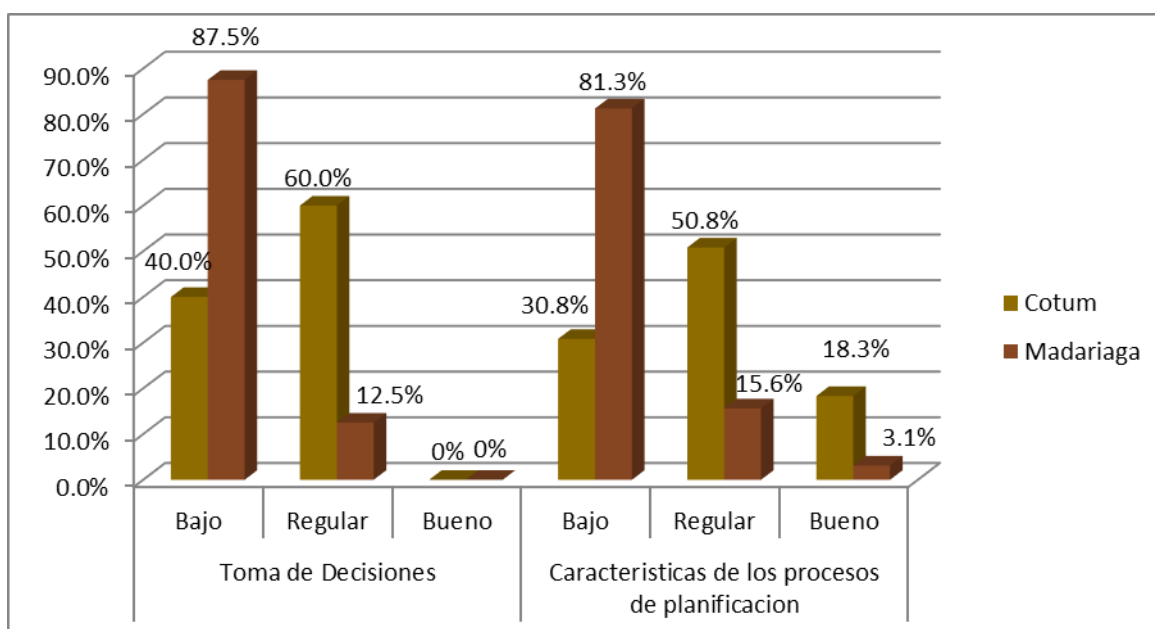
GRÁFICO: 18

- En el análisis comparativo de las dimensiones del proceso de control y el proceso de comunicación se puede apreciar que los resultados que proyectan ambas empresas son a nivel “Regular” ya que en el proceso de control COTUM está representada por el 82.5% y en los procesos de comunicación el 74.2% y MADARIAGA en ambas dimensiones manifiesta el 46.9%. Es necesario mencionar que MADARIAGA en ambos casos sus dimensiones presentan un nivel “Bajo” representado con el 50% en el proceso de control y el 53.1% en el proceso de las naturalezas de comunicación por tanto no tiene buenos procesos de control ni comunicación.

A nivel “Bueno” en ambas dimensiones COTUM manifiesta el 9.2% en resumen los resultados encontrados dan a conocer que MADARIAGA está descuidando su proceso de control y de comunicación.

4.3.2 Dimensión toma de decisiones y procesos de planificación:

		Toma de Decisiones						Procesos de Planificación						TOTAL	
		Bajo		Regular		Bueno		Bajo		Regular		Bueno			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Empresa	COTUM	48	40,0	72	60,0	0	0,0	37	30,8	61	50,8	22	18,3	120	100,0
	MADARIAGA	28	87,5	4	12,5	0	0,0	26	81,3	5	15,6	1	3,1	32	100,0



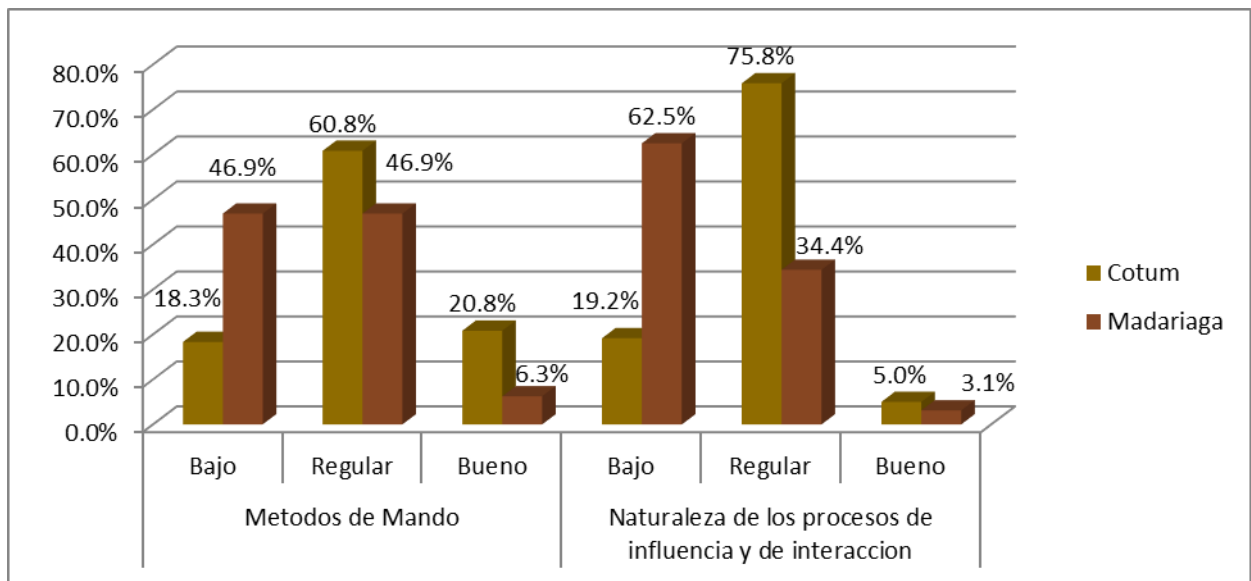
FUENTE: Elaboración Propia

GRÁFICO: 19

- En el análisis de las dimensiones de la toma de decisiones y las características de los procesos de planificación se puede apreciar que MADARIAGA en ambas dimensiones proyecta un nivel “Bajo” representado en la toma de decisiones con el 87.5% y en las características de los procesos de planificación con el 81.3%, en cambio en COTUM se manifiesta una tendencia “Regular” en la toma de decisiones representados por el 60% y las características de los procesos de planificación con el 50.8%

4.3.3 Dimensión método de mando y procesos de influencia:

		Método de Mando						Proceso de influencia e interacción						TOTAL	
		Bajo		Regular		Bueno		Bajo		Regular		Bueno			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
EMPRESA	COTUM	22	18,3	73	60,8	25	20,8	23	19,2	91	75,8	6	5,0	120	100,0
	MADARIAGA	15	46,9	15	46,9	2	6,3	20	62,5	11	34,4	1	3,1	32	100,0



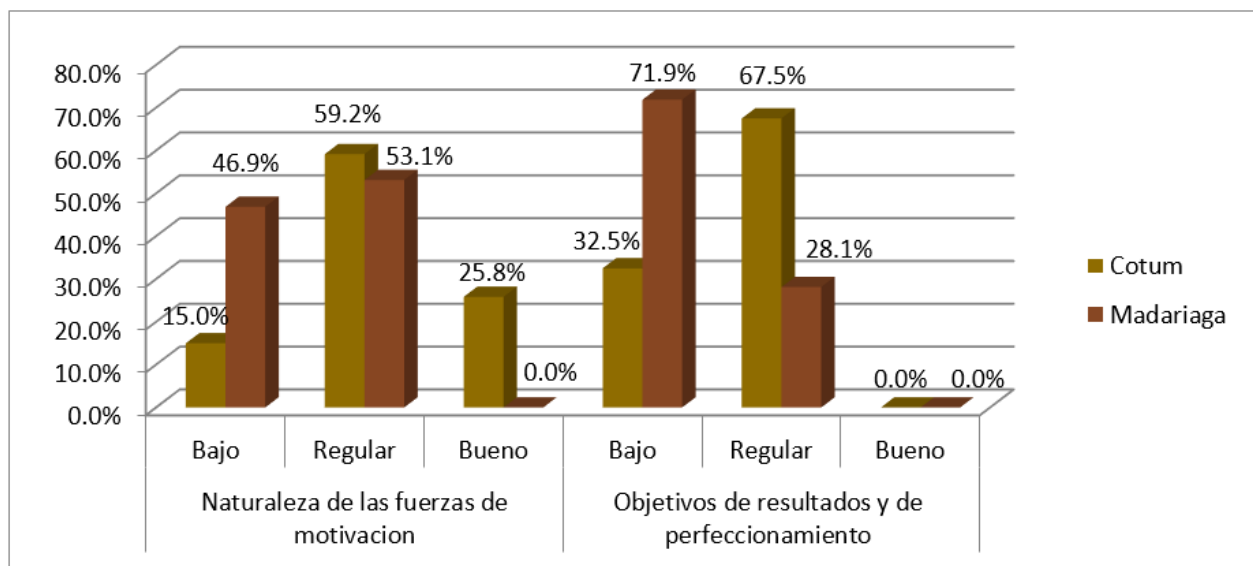
FUENTE: Elaboración Propia

GRÁFICO: 20

- En el análisis de las dimensiones en los métodos de Mando y la naturaleza de los procesos de influencia e interacción se puede apreciar que COTUM es la que proyecta un nivel “Regular” en ambas dimensiones siendo la más elevada en la naturaleza de los procesos e influencia de la interacción representada por el 75.8% y en los métodos de mando está representado por el 60.8%. En cambio, MADARIAGA tiene unos altos índices en los niveles “Bajos” representados por el 46.9% en los métodos de Mando y un índice aún más elevado en la naturaleza de los procesos de influencia y de interacción representada por el 62.5%

4.3.4 Dimensión fuerzas motivacionales y de resultados y perfeccionamiento

		Fuerzas de Motivación						Resultados y perfeccionamiento						TOTAL	
		Bajo		Regular		Bueno		Bajo		Regular		Bueno			
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
EMPRESA	COTUM	18	15,0	71	59,2	31	25,8	39	32,5	81	67,5	0	0,0	120	100,0
	MADARIAGA	15	46,9	17	53,1	0	0,0	23	71,9	9	28,1	0	0,0	32	100,0



FUENTE: Elaboración Propia

GRÁFICO: 21

- En el análisis de la naturaleza de las fuerzas de motivación y los objetivos de resultados y de perfeccionamiento en las empresas de transporte urbano MADARIAGA y COTUM se puede apreciar que en la motivación ambas empresas manifiestan un nivel “Regular” representadas por el 59.2% en COTUM y el 53.1% MADARIAGA. En cambio, en la dimensión de resultados y perfeccionamiento COTUM tiene un nivel “Regular” con el 67.5% a diferencia de MADARIAGA que presenta un nivel “Bajo” con un 71.9%

4.4 DISCUSIÓN DE RESULTADOS ENCUESTA COTUM S.A y MADARIAGA S.A:

A continuación, se presentan las interpretaciones de los resultados obtenidos mediante la encuesta aplicada a los colaboradores de ambas empresas de transporte urbano. Se clasificarán en base a las 8 dimensiones de Likert.

4.4.1. Dimensión método de mando

Ambos líderes usan su experiencia y fuente de poder para coordinar el trabajo de los demás. Si bien es cierto la mayor responsabilidad es del director, existen responsabilidades parciales e individuales que asumen los colaboradores, pues cuentan con la autonomía necesaria para desempeñarse diariamente, debido a que en la pregunta que se refiere al autonomía de funciones el porcentaje de la empresa COTUM S.A. es de 48.33% en la alternativa de “casi siempre” y de 40.63% en la empresa MADARIAGA S.A. (**Ver Tabla N° 16**), por lo que se puede indicar que las empresas de transporte urbano hacen uso de un estilo de delegación explicativo, ya que si bien es cierto son los colaboradores quienes deciden cómo y cuándo realizar sus funciones, es el director quien brinda instrucciones claras y específicas de las funciones a realizar diariamente. De igual modo los subordinados están dispuestos y seguros de que tienen la capacidad y el conocimiento necesario para realizarlas, resultado que muestra en el indicador referido a tener funciones claras con un 69.17% en la opción “siempre” en la empresa COTUM S.A. y de 59.38% en la alternativa “casi siempre” en la empresa MADARIAGA S.A (**Ver Tabla N° 15**). Pues bien, los accionistas cuentan con mucha autonomía y libertad para dirigir sus unidades como crean conveniente, siempre y cuando se apeguen de forma estricta a las directrices corporativas planteadas. Esta autonomía, permitirá que las personas ganen en autoconfianza, compromiso y motivación.

Liderar efectivamente a una organización es la base del éxito en toda empresa, por lo que una autonomía mal asignada puede traer consecuencias muy negativas, es así que en ocasiones se pone en marcha los castigos o sanciones para modificar conductas no deseadas de algunos colaboradores.

4.4.2. Características de las fuerzas de motivación

En todas las organizaciones las personas que la conforman son totalmente distintas y, por tanto, tienen necesidades distintas. Es la motivación la fuerza que actúa sobre una persona y provoca que se comporte de una forma específica, este es un factor bastante importante para lograr un alto desempeño, por eso es necesario que toda empresa atraiga personas y las estimule a permanecer en ella, brindándoles oportunidades de crecimiento y desarrollo, es por ello que el deseo de permanencia en el trabajo de los colaboradores de la empresa COTUM S.A el porcentaje más alto es de 50% en la alternativa “siempre”, y en la empresa MADARIAGA S.A. el porcentaje más alto es de 50% en la alternativa “a veces”. **(Ver Tabla N° 43)**

No obstante; son los colaboradores quienes deciden su propia conducta al momento de realizar sus actividades, por ejemplo, pueden decidir no asistir al trabajo, unirse a otras empresas, cometer infracciones o decidir colaborar más allá de sus responsabilidades, brindar una buena calidad de servicio a los usuarios, mantener el respeto con sus superiores, se puede observar que respecto al indicador de colaborar en otras actividades adicionales a sus funciones el 46.67% de los colaboradores de COTUM S.A. elige la alternativa “siempre” y el 37.50% de los colaboradores de la empresa MADARIAGA S.A. eligen la opción “casi siempre” **(Ver Tabla N° 39)**, pero todas estas decisiones se basan en las metas que quieran alcanzar, pues bien sirven como una fuerza impulsora que determina su forma de actuar.

Gran parte de los colaboradores están básicamente motivados por satisfacer necesidades por deficiencia como las fisiológicas: alimento, agua,

aire, vivienda y las de seguridad: estabilidad. La gente siempre lucha por satisfacer una necesidad la cual puede afectar su comportamiento, por tanto, es necesario mantener al personal motivado, una de las formas es mediante los ascensos y el aumento de sueldo, ya que en el indicador de percepción remunerativa el porcentaje más alto en COTUM S.A. es de 49.17% por la alternativa “siempre” y en MADARIAGA S.A. el 37.50% eligen la alternativa “a veces” **(Ver Tabla N° 21)**. De igual modo mediante el reconocimiento público, gratificaciones y premiaciones que generan sentimientos de logro personal y valor propio, ya que en el indicador de identificación con la empresa el 49.17% de los colaboradores de COTUM S.A. eligen la opción “casi siempre” y el 37.50% de los colaboradores de MADARIAGA S.A. eligen la alternativa “siempre”. **(Ver Tabla N° 20)**

4.4.3. Características de los procesos de comunicación

Una buena comunicación dentro de toda organización es esencial para mantener al personal motivado, informado y controlado. Pues bien, todo mensaje que se quiera transmitir debe ser comprendido más no necesariamente es aceptado.

Lograr que un trabajo se lleve a cabo de manera eficiente y eficaz es muchas veces producto de una comunicación clara y comprensible; sin embargo, muchas veces las emociones pueden distorsionar el mensaje y llevar a malos entendidos, por eso es necesario que ambas partes (emisor y receptor) mantengan el mismo lenguaje y énfasis, se puede observar los resultados de la pregunta referida a la comunicación fluida entre la gerencia y colaboradores en COTUM S.A el 72.50% de los colaboradores indican que “siempre” y en la empresa MADARIAGA S.A el 37.50% indican que “casi siempre” **(Ver Tabla N° 24)**. Es así que la gerencia y los colaboradores pueden dar a conocer sus frustraciones, malestares y a la vez sentimientos de satisfacción; por ejemplo, las asambleas que realizan tanto COTUM S.A. como MADARIAGA S.A. permite aclarar lo que se debe hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué pueden hacer para mejorar el rendimiento, puesto que en los resultados obtenidos COTUM

S.A indica un 37.50% de los colaboradores que “siempre” existe esa oportunidad de respuesta de la gerencia y en MADARIAGA S.A. el 37.25% indican “casi siempre” **(Ver Tabla N° 26)**.

Mediante la comunicación descendente es que se informa, dirige, coordina y evalúa a los subordinados pues así se dan a conocer las políticas y procedimientos organizacionales. Si el líder no tiene la visión y objetivos claros, entonces el personal se sentirá inseguro, tendrá dudas y desconfianza. De igual modo la productividad disminuye se propicia la confusión lo que deriva en malestar y finalmente el ambiente será perjudicial para toda la organización, se puede observar que el resultado obtenido por parte de la empresa COTUM S.A. respecto a la presentación de quejas y disconformidades un 48.33 % de los colaboradores indican que “siempre” se da esta presentación de quejas y en MADARIAGA S.A. el 37.5% indican que “a veces”. **(Ver Tabla N° 42)**

4.4.4. Características de los procesos de influencia:

El tipo de manejo de equipo que las empresas de transporte urbano utilizan se basa en que sus autoridades tengan habilidades de manejo de equipos estableciendo metas claras de desempeño y precisar las responsabilidades y funciones que el equipo debe de realizar; ambas empresas analizadas trabajan bajo el tipo de manejo de equipos auto-administrado ya que más del 50% de los colaboradores piensa que ambas empresas dan a conocer sus reglas, metas , normas y objetivos **(Ver Tabla N° 17)**, este tipo de manejo de equipos exige que los colaboradores trabajen en equipo y colaboren conjuntamente para brindar un buen servicio y tanto la empresa MADARIAGA Y COTUM trabajan por afianzar la relación entre sus colaboradores y la gerencia con el fin de mejorar su calidad de servicio **(Ver Tabla N° 24)** destacando en MADARIAGA S.A la alternativa “casi siempre” con un 37.50% y en COTUM S.A. el 72.50% indican la alternativa “siempre”; de igual manera las empresas promueven el trabajo en equipo **(Ver Tabla N° 41)** en la cual la empresa COTUM S.A.

tiene un porcentaje de 44.17% en la alternativa de “siempre” y en MADARIAGA S.A. el 31.25% eligen la alternativa “a veces” pero ambas van al mismo objetivo de trabajar en equipo con sus colaboradores para poder lograr sus metas; de forma similar también se puede observar en los resultados obtenidos que para las empresas analizadas la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones es de gran importancia debido a que se encuentran en el contacto directo con los consumidores y conocen mejor a este equipo ya que en COTUM S.A el 45.83% de los colaboradores indican que “siempre” participan en la toma de decisiones y en MADARIAGA S.A. EL 37.50 % indican que “casi siempre”. **(Ver Tabla N° 31)**

4.4.5. Características de los procesos de toma de decisión:

La toma de decisiones en una organización permite analizar diferentes panoramas y elegir el mejor para ellas, las empresas de transporte urbano analizadas trabajan bajo el estilo conductual de toma de decisiones en el cual reciben y aceptan la participación de los colaboradores y sus diferentes ideas y opiniones, ya que respecto a la consideración de sugerencia en la toma de decisiones en COTUM S.A. el 49.17% de los colaboradores eligen la alternativa “casi siempre” y en MDARIAGA S.A el 40.63% de los colaboradores indican la alternativa “ a veces” **(Ver Tabla N° 32)**, como también los gerentes aceptan sugerencias y quejas con el fin de mejorar y lograr sus metas y objetivos respecto a la relación con sus colaboradores y los gerentes, teniendo a la misma vez una mayor efectividad en la solución de problemas el cual en COTUM S.A. el 45.83” de los colaboradores indican que “siempre” se posee dicha efectividad y en MADARIAGA S.A. el 46.88% de los colaboradores indican que “a veces” **.(Ver Tabla N° 34)**

Cabe resaltar que las empresas de transporte urbano no poseen los mejores colaboradores debido a que es un trabajo que exige bajos parámetros de educación, pero las empresas analizadas de igual manera

realizan evaluaciones de selección de personal con el fin de poder tener estrategias que permitan mejorar esta debilidad que poseen como organización colocando parámetros de evaluación y requisitos primordiales para el ingreso de un nuevo colaborador en sus organizaciones, puesto que los resultados de la pregunta respecto a la evaluación y selección de personal en COTUM S.A indican que el 45% de los colaboradores “casi siempre” fueron evaluados y seleccionados antes de ingresar a laborar y en MADARIAGA S.A. el 25% indican que “a veces”
(Ver Tabla N° 30)

4.4.6. Características de los procesos de planificación:

La planificación en toda organización es de gran importancia debido a que permite que las empresas establezcan sus estrategias para poder lograr sus metas y objetivos, se puede identificar que las empresas analizadas utilizan el tipo de plan operativo que son a corto plazo y específicos para poder lograr objetivos permanentes. Las empresas de transporte urbano analizadas determinaron que su principal objetivo es mejorar su calidad de servicio, pero reconocen que los propietarios de los vehículos no miran el objetivo general de la empresa sino su objetivo propio que es el ingreso diario que reciben. Los colaboradores opinan en su mayoría que “casi siempre” la gerencia busca mejorar la calidad de servicio, COTUM S.A posee un porcentaje de 47.50% en esa alternativa y MADARIAGA S.A. el 50% **(Ver Tabla N° 36)**, a diferencia de los propietarios, los colaboradores de ambas empresas opinan en su mayoría que “casi siempre” dan mayor importancia a los resultados, COTUM S.A. con un porcentaje de 42.50% y MADARIAGA S.A. de 56.25% **(Ver Tabla N° 35)**, pero en búsqueda de esta mejora de calidad las empresas realizan capacitaciones, según el 44.17% colaboradores en COTUM S.A. “casi siempre” se da esa realización de capacitaciones a diferencia de MADARIAGA S.A. que en un 37.5% de los colaboradores indican que “a veces” realizan capacitaciones. **(Ver Tabla N° 37)**

4.4.7. Características del proceso de control

Un control eficaz asegura que las actividades se completen de tal manera que conduzcan al logro de los objetivos establecidos; por tanto, se plantean reglas y normas que permitan a los colaboradores tener una adecuada comprensión del plan general y de sus propios roles a desempeñar en cada puesto, puesto que en COTUM S.A el 56.67 % de los colaboradores “casi siempre” tienen conocimiento de las reglas, metas y normas y en MADARIAGA S.A. EL 50% indican que “casi siempre” **(Ver Tabla N° 18).**

El enfoque que destaca en el rubro de transporte urbano está basado en el sistema de control burocrático; es decir, mecanismos administrativos y jerárquicos, como normas, reglamentaciones, procedimientos, políticas, estandarización de actividades, descripciones de empleos bien definidas, todos con la finalidad de asegurar que los empleados mantengan comportamientos apropiados y cumplan con las normas de desempeño, ya que el resultado obtenido por COTUM S.A. el 70.83% de los colaboradores piensan que “nunca” existen reglas y normas innecesarias y en MADARIAGA S.A. el 50% indica que “ a veces” **(Ver Tabla N° 18).** En ambas empresas son los controladores los encargados diariamente de dar seguimiento y control para tener seguridad que los objetivos fijados en realidad se estén cumpliendo, todo en función al tipo de tarea, la experiencia y el conocimiento que posea el colaborador, más aún de la confianza que haya sabido ganarse, en COTUM S.A el 53.3% considera que “casi siempre” respetan a su autoridad y en MADARIAGAS.A el 53.13% consideran que “siempre”. **(Ver Tabla N° 19)**

4.4.8. Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento:

La evaluación de desempeño en las organizaciones permite la mejora constante es por ello que se identificó que las empresas de transporte urbano utilizan la herramienta de control de desempeño de control concurrente ya que es un modo de trabajo y control diario , no es permitido

el aplazamiento de los problemas y archivar sus solución, el modo de trabajo de las empresas de transporte exige que la supervisión sea directa y en el momento; de igual modo reconoce la gerencia que para poder laborar bajo presión y en un puesto de una supervisión constante el colaborador necesita confraternizar y conocer su equipo de trabajo como también la identificación con la empresa situación que en ambas empresas no se obtuvo buena calificación ya sea en la asistencia de sus colaboradores a las actividades de confraternización como en el compromiso laboral que tienen con su empresa, los resultados indican que en COTUM S.A. el 46.67% de los colaboradores “siempre” están dispuestos a colaborar en otras actividades y e MADARIAGA S,A. EL 37.50% “ casi siempre” **(Ver Tabla N° 44 y Tabla N°39)**, así como en COTUM S.A EL 62.5% indica que “siempre” es favorable el clima laboral y en MADARIAGA S.A el 40.63% “a veces”.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

PRIMERA. - Se identifica que las empresas de transporte urbano utilizan el método de mando basado en un estilo de liderazgo explicativo, haciendo uso del poder coercitivo que implica influir en sus colaboradores mediante sanciones y castigos. Siendo COTUM S.A la empresa que posee un mejor planteamiento de funciones, pues resulto un % 20.8 como “bueno” a diferencia del % 6.3 de MADARIAGA S.A en relación a dicha dimensión.

SEGUNDA. - Se determina que los trabajadores de las empresas de transporte urbano en su mayoría están motivados por satisfacer necesidades por deficiencia como las fisiológicas, igualmente las de logro personal y valor propio. Es así como resulta que la empresa COTUM S.A en comparación a MADARIAGA S.A tiene mejor motivado a su personal obteniendo un % 25.8.

TERCERA. - Se concluye que en COTUM S.A a diferencia de MADARIAGA S.A los colaboradores tienen mayor participación en relación a sus ideas y opiniones determinado por un % 9.2; por lo tanto, su comunicación es más fluida y cortés con la gerencia. Asimismo, se brinda mayor oportunidad de respuesta a quejas y reclamos a pesar de la cantidad de quejas presentadas.

CUARTA. - Se define que el tipo de manejo de equipo empleado por las empresas de transporte urbano es el tipo auto administrado, que exige a los colaboradores trabajar en equipo y colaborar conjuntamente para brindar un buen servicio. Se identifica que la empresa COTUM S.A posee procesos de influencia regulares representada con % 75.8; sin embargo, en MADARIAGA S.A más del 50% de los encuestados considera como bajo el manejo de equipo que posee; es decir, presenta mayor cantidad de falencias representada por un % 62.5. No obstante, ambas empresas

buscan alcanzar una mejor calidad de servicio mediante el apoyo constante de sus colaboradores y la gerencia.

QUINTA. - Se establece que las empresas de transporte urbano manejan la toma de decisiones mediante un estilo conductual, donde reciben y aceptan la participación de sus colaboradores con las diferentes ideas y opiniones que den a conocer. Es así que la empresa COTUM S.A cuenta con un mejor proceso de toma de decisiones representada por un % 60 pues tiene mayor efectividad en la solución de problemas en comparación de MADARIAGA S.A donde existen más desaciertos.

SEXTA. Se identifica que el tipo de planificación que utilizan las empresas de transporte urbano es operativo; es decir, son a corto plazo y específicos, siendo el principal objetivo mejorar la calidad de servicio. Como resultado se obtuvo que COTUM S.A es la empresa que mejor adapta sus procesos de planificación representada por el % 18.3, en cambio MADARIAGA S.A está presente mínimamente con el % 3.1.

SÉPTIMA: Se define que el sistema de control usado por las empresas de transporte urbano es el burocrático, pues las normas, procedimientos y políticas están bien establecidas. Es así que COTUM S.A tiene mejores procesos de control obteniendo un % 9.2 a diferencia de MADARIAGA S.A que en su mayoría son considerados como bajos representada por el % 50.

OCTAVA. - Se determina que la herramienta para controlar el desempeño en las empresas de transporte urbano es mediante el control concurrente, que les permite una supervisión diaria y constante para poder lograr sus objetivos de rendimiento y perfeccionamiento. Ambas empresas poseen un nivel regular en relación a dicha dimensión; sin embargo, COTUM S.A posee mejores herramientas de control de desempeño en sus colaboradores con la finalidad de lograr las metas propuestas, obteniendo un % 67.5.

NOVENA. - Se determina que el clima laboral de la empresa COTUM S.A es más favorable que el de la empresa MADARIAGA S.A, ya que COTUM S.A respecto a las 8 dimensiones analizadas del clima organizacional poseen porcentajes superiores en todas lo que nos permite determinar dicha superioridad como también manifiestan que dentro de la empresa existen métodos de mando mejor establecidos, una comunicación más fluida, se promueve el trabajo en equipo, mayor efectividad en la solución de problemas, lo que permite desenvolverse profesionalmente y está representada por el % 60 de la unidad de estudio.

5.2. RECOMENDACIONES

PRIMERA. - Con el desarrollo de esta investigación se desea obtener una mejora en el servicio brindado por las empresas de transporte investigadas desde una mejora interna por el lado del clima organizacional que cada gerente de cada empresa debe impulsar de forma permanente y constante en el día a día, pues al tener a sus colaboradores con un ambiente laboral favorable, la calidad del servicio mejorará y de igual modo que sirva de ejemplo y apoyo para próximas investigaciones del mismo sector.

SEGUNDA. - Se debe realizar actividades de confraternización que involucren e integren a los colaboradores y gerencia, afianzando la relación empleado – empleador y de igual modo desarrollen actitudes de confianza y empatía, fomentar la resiliencia en cada ámbito empresarial como el ser atento y accesible a las necesidades de otros, comunicar las metas y proyectos con claridad, prestar atención a las sugerencias.

TERCERA. - Se debe preparar y sensibilizar a cada equipo para que sean disciplinados al momento de realizar sus actividades, generar planes tanto para cubrir necesidades como para mejorar factores higiénicos, como el cuidar la apariencia, el saludo, el respeto al usuario,

los cuales generen ventajas competitivas, pues son factores que muchas veces las empresas de transporte urbano dejan en un segundo plano.

CUARTA. - Asimismo, se recomienda que las empresas brinden bonos y realicen programas en los que se de reconocimiento al esfuerzo, destacando de forma pública sus logros, por ejemplo, el colaborador del mes. Generar participación y dinamismo mediante actividades de integración en ocasiones celebres: día del padre, día de la madre, día del trabajador, aniversario de la empresa, Navidad, etc.

QUINTA. - Por último, realizar semestralmente una evaluación del clima laboral para así conocer el impacto de los cambios percibidos por los colaboradores y la repercusión en los procesos de comunicación, motivación, toma de decisiones, planeación, control y rendimiento.

REFERENCIAS

Alarcón, J. A. (2011). Análisis, diseño e implementación de un datamart para el área de mantenimiento y logística de una empresa de transporte público de pasajeros. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Alles, M. (2014). Formación. En M. Alles, Dirección estratégica de Recursos Humanos (págs. 213-220). Buenos Aires: Granica.

Benito, H. E. (2006). Análisis del sistema de transporte público en la ciudad de Huancayo. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú.

Bohlander, G., & Snell, S. (2009). Administración de Recurso Humanos. México: Abril Vega Orozco.

Boudreau, M. (1994). Dirección y administración de recursos humanos. McGraw -Hill International.

Brunet, L. (2002). El Clima Organizacional en las organizaciones. México: TRILLAS.

Cáceres, G. A. (2014). Clima Organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Proteus Security SAC. Arequipa: Universidad Católica San Pablo.

Cerna Vasquez, M. H., & Alvarez Quipuzco, J. E. (2013). La Formalización del Micro Empresario del servicio público de transporte de pasajeros y su contribución en la dinamización de la economía en la Provincia de Trujillo. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.

Chiavenato, I. (2001). Administración de recursos humanos. Santafé de Bogotá, Colombia: Lyly Solano Arévalo.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Interamericana Editores, S.A.

Chiavenato. (2008). 2000. NEGOTIUM.

Garcia, M. d., Garcia Moreno, S., & Najera Sanchez, J. J. (2001). Organización y Administración de empresas. ESIC.

Hellriegel, D., & SW. Slocum, J. (2004). Comportamiento organizacional. México: THOMSON.

Hellriegel, D., & W. Slocum, J. (2004). Comportamiento Organizacional. México: International Thompson.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2016). Obtenido de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n02_pbi-trimestral_2016i.pdf

Lagos, H., Quesada, B., & Ramírez, A. (09 de Junio de 2013). Cuestiones Sociales. Obtenido de <https://cuestionessociales.wordpress.com/2013/06/09/el-problema-vial-en-el-peru/>

Maldonado, E. C. (15 de febrero de 2009). ADMINISTRACION II, INGENIERIA EN TRANSPORTE. Obtenido de TEORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT: <http://administracion2transporte.blogspot.pe/2009/02/teoria-del-clima-organizacional-de.html>

Manrique, M. E. (2015). Clima laboral y su relación con la motivación laboral del personal de una empresa de transportes. Trujillo: Universidad Privada Antenor Orrego.

Moller, R. (2003). Movilidad de personas, transporte urbano y desarrollo sostenible en Santiago de Cali. Colombia: Universidad del Valle.

Mostacero, Y. F., & Palacios Valverde, J. (2015). Influencia del clima organizacional en la motivación de los trabajadores de la empresa de transportes Royal Palace´s. Cajamarca: Universidad Privada Antenor Orrego.

P.Robbins, S., & A.Judge, T. (2009). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación.

Ramírez, M. G., & Luis, I. A. (2012). DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO.

Robbins, S. P. (1998). Comportamiento organizacional. PRENTICE-HALL HISPANOAMERICANA S.A.f)

RPP Noticias. (30 de diciembre de 2015). Parque automotor en Arequipa creció en 7 %.

Sarolli, A. E. (2009). Estructura, gestion y valores en la comunicación de las empresas de transporte público de pasajeros. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín.

Segura, J. (25 de agosto de 2012). Trafico en Arequipa es insoportable por obras. La Republica.

Sin Fronteras. (19 de junio de 2017). Arequipa: en cinco meses se compraron 30 % más de carros que en 2016.

Slocum, H. J. (2009). Un enfoque basado en competencias. México: Javier Reyes Martínez.

Stoner, J. A., Freeman, R., & Gilbert Jr., D. R. (2009). Administración. México: PRENTICE HALL.

Téllez, M. J. (2005). El aprendizaje organizacional como respuesta al cambio. Su relación con el desarrollo, comportamiento y la comunicación organizacional: una visión general de las empresas de comercio y servicio en la ciudad de Puebla. Puebla: Universidad de las Américas. Puebla.

Thomson, I., & Bull, A. (2002). La congestión del tránsito urbano: causas y consecuencias económicas y sociales. Revista de la CEPAL, 13.

Valle, C. (4 de Julio de 2011). Obtenido de Caos vehicular en Lima:
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Caos-Vehicular-En-Lima/2502136.html>

ANEXOS

ENTREVISTA GERENTE GENERAL COTUM & MADARIAGA

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Entrevista dirigida al Sr. Yorgos Guitton Gerente General de la empresa COTUM S.A.

La siguiente entrevista tiene como finalidad analizar el clima organizacional de la empresa anteriormente mencionada.

Los datos y la información que Ud. Proporcionará serán estrictamente confidenciales.

- ¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la empresa y cuáles son sus funciones principales? (3)
 - Sr. Yorgos es el presidente de la junta directiva que está conformada actualmente por 6 personas desempeñando los siguientes cargos: Presidente, vicepresidente, director de economía, director de operaciones, director de actas y el gerente general.

Funciones:

1. Llevar a cabo las juntas, reuniones tanto de la empresa como del directorio.
2. Aprobar o desaprobar cualquier documento relacionado a las inversiones de la empresa.
3. Cumplir y hacer cumplir los acuerdos de asamblea.

ASPECTOS DE MÉTODO DE MANDO

- ¿Cómo da a conocer las funciones, tareas y objetivos a sus colaboradores?
 - Se realizan reuniones de directorio todos los martes donde informan lo sucedido durante la semana para así tomar decisiones que posteriormente se comunican área por área.

No obstante, con el personal son reuniones cada 6 meses y se ponen en marcha capacitaciones con la ayuda de efectivos policiales, especialistas en primeros auxilios, etc. Quienes brindan una serie de recomendaciones con el objetivo de mejorar el desempeño laboral. Asimismo, todas las semanas y a través de papelotes se dan a conocer los cambios ya sea en las rutas, medidas de control, advertencias, castigos y/o comunicados urgentes por parte de la junta directiva.

- ¿Cómo asimilan sus colaboradores la jerarquía de autoridad y cadena de mando?
 - El personal se maneja mediante la división de funciones, es así que tienen libertad a la hora de realizar sus actividades diarias; sin embargo, aspectos como el aseo personal, puntualidad, honradez y cumplimiento de normas son frecuentemente la causa de conflictos entre los colaboradores y la junta directiva.
- En ciertas situaciones ¿Usted otorga poder de decisión en sus colaboradores? ¿De qué depende?
 - Respecto a la junta directiva todas las decisiones son tomadas consensualmente y es así como se plantean las normas y reglas que posteriormente deben ejecutarse y ser cumplidas por el personal. Por otro lado, cada accionista determina en cierta parte el poder de decisión que tienen sus colaboradores a cargo, basándose en la antigüedad y confianza hacia ellos.

ASPECTOS DE PROCESO DE CONTROL

- ¿Sus colaboradores conocen y asimilan las reglas y normas de la empresa?
 - Sí, cada modificación y/o norma acordada en la junta directiva se da a conocer de manera inmediata al personal a través de las asambleas y papelotes.

No obstante, es necesario tomar medidas como sanciones, multas, castigos para que los colaboradores asimilen y pongan en práctica las normas de la empresa.

- ¿Cómo realiza el proceso de control para que sus colaboradores cumplan con los objetivos de la empresa?
 - Si bien es cierto con la ayuda de los controladores y el director de operaciones se da seguimiento al cumplimiento de objetivos por parte de personal, pero es necesario señalar que la falta de honradez es una de las causas principales por las cuales no se puede tener un buen control dentro de la empresa.

ASPECTOS DE LAS FUERZAS MOTIVACIONALES

- Describa la cultura o ambiente organizacional de su empresa.
 - El objetivo es estar siempre en camarería pues son una familia, se considera que la relación es buena; si solo sí, están dispuestos a trabajar por la empresa y no destruirla con críticas negativas o mentiras. Pues bien, existen quejas cuando el personal no acata las normas o disposiciones establecidas y buscan alcanzar sólo su propio beneficio a través de excusas para librarse de las consecuencias.
- ¿Cómo motiva al personal? En lo económico, social, personal y trascendental.
 - COTUM se preocupa por el crecimiento de sus trabajadores, por tanto, durante el año se realizan capacitaciones referentes a la educación vial, calidad de servicio, etc.
 - De igual modo en fechas importantes como aniversarios, Navidad, sortean canastas y se brindan presentes a los trabajadores más antiguos; no obstante, en ninguna ocasión se otorga recompensas económicas, más se suelen realizar actividades y/o colectas para ayudar a algún colaborador.

ASPECTOS DE COMUNICACIÓN

- ¿Cómo describe el nivel de comunicación interna en su empresa?
De usted con sus empleados y entre sus colaboradores
 - Acerca de la comunicación con la junta directiva considera que siempre se mantiene una buena relación, pues todos los miembros aportan opiniones y medidas en pro del buen funcionamiento de la empresa. Aunque la situación es diferente con los colaboradores, como bien afirma es necesario utilizar “mano dura” y un lenguaje mucho más recto hasta en ciertas ocasiones subir el volumen para que se acaten las normas, lo que genera rumores y mala percepción por parte del personal.
- Cuando existen conflictos internos ¿cómo los maneja?
 - Es común que los conflictos sean ocasionados por la falta de compromiso e irresponsabilidad del personal, quien en primera instancia recurre al director de operaciones que evalúa el problema y posteriormente se comunica a la junta directiva; sin embargo, normalmente se aplican castigos, multas, sanciones, llamadas de atención para poder solucionarlos.

ASPECTOS DE INFLUENCIA

- En ciertas situaciones ¿usted permite la participación de sus colaboradores en la propuesta de planes, objetivos, etc.? ¿por qué?
 - Los colaboradores pueden dar a conocer sus opiniones y propuestas, pero todas las decisiones se toman entre los miembros de la junta directiva y después se informa al resto según lo acordado. Sostienen que esta es la mejor manera de trabajar porque el personal muchas veces actúa en forma egoísta e impulsiva.
- ¿Cómo maneja las relaciones con sus colaboradores? En situaciones positivas o negativas (conflictos)

- Lamentablemente el trato que se mantiene con los colaboradores es continuamente mediante los gritos y llamadas de atención. Situaciones como estar mal uniformados, la falta de aseo, ausencias por festejos, infracciones de tránsito, deshonestidad son constantes e inevitables.

ASPECTOS DE TOMA DE DECISIONES

- ¿Cómo selecciona a sus nuevos colaboradores?
 - Se realiza una pequeña inducción con los postulantes y normalmente se solicitan documentos como: certificado de antecedentes penales, copia de recibo de agua y luz, copia de DNI y la licencia de conducir.
Son puestos a prueba durante un periodo y si no cumplen el perfil solicitado son retirados automáticamente.
- ¿La toma de decisiones es participativa? ¿se llegan a solucionar siempre los problemas? Explique.
 - Para tomar cualquier tipo de decisión siempre se convoca a la junta directiva quienes debaten y comparten opiniones, más en ocasiones es el presidente quien tiene mayor injerencia en los acuerdos. Normalmente los problemas se solucionan de manera efectiva, pero existen casos en los que el personal no aprueba dichas decisiones y lo lleva a instancias legales.

ASPECTOS DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS

- ¿Describa cómo se plantean y comunican las políticas, planes y objetivos? ¿siempre van de la mano con la dirección general que tiene la empresa (visión y misión)?
 - Mediante todas las reuniones se plantean y dan a conocer los problemas, oportunidades y cambios sucedidos durante la semana, es así que, en coordinación con los accionistas y la junta directiva, se comunica inmediatamente los acuerdos, políticas y planes

adoptados a todo el personal con la ayuda de los papelotes y asambleas.

COTUM como empresa desea ofrecer cada vez un mejor servicio y atención al cliente, por tanto, mantiene como ideal el ser una empresa diferente y brindar al público lo necesario, lo óptimo.

ASPECTOS DE RESULTADOS Y PERFECCIONAMIENTO

- Para que la empresa logre los resultados esperados describa como maneja: los procesos, el producto y/o servicio, los colaboradores (capacitaciones, carga laboral, compromiso). ¿en qué aspectos se requiere mejorar más? ¿por qué?

- El modo de trabajo es principalmente rendir un mejor ingreso para la empresa, no dejando de lado el servicio y atención al cliente, es por esa razón que COTUM pone gran énfasis en aspectos como el aseo personal, buen uso del uniforme y puntualidad en los colaboradores. De igual modo la mejor manera de comprobar los aciertos o fracasos es cuando ellos mismos suben a los buses y comprueban la atención brindada, la manera en que conducen los vehículos, el estado en que se encuentran y el beneficio económico que obtienen.

Se considera la falta de compromiso y deshonestidad por parte del personal la principal causa de problemas, como es el caso de los trabajadores palanca quienes asisten sólo para ganar el día a día y obtener dinero. Es necesario que el personal se identifique más con la empresa y de esta manera contribuyan desinteresadamente en alcanzar los objetivos que se plantean.

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Entrevista dirigida al Sr. Elías Madariaga Salas Gerente General de la empresa Transportes MADARIAGA S.A.

La siguiente entrevista tiene como finalidad analizar el clima organizacional de la empresa anteriormente mencionada.

Los datos y la información que Ud. Proporcionará serán estrictamente confidenciales.

- ¿Cuál es el cargo que desempeña dentro de la empresa y cuáles son sus funciones principales? (3)

Mi función es de Gerente General de la empresa Transportes Madariaga S.A. y tengo tres principales funciones que consta en:

- 1- Definir y determinar las funciones de las áreas a mi cargo según acuerdo de accionistas.
- 2- Dirigir y organizar que todos mis colaboradores cumplan con sus funciones
- 3- Controlar y mejorar el desempeño de mis colaboradores.

ASPECTOS DE MÉTODO DE MANDO

- ¿Cómo da a conocer las funciones, tareas y objetivos a sus colaboradores?

Se realizan reuniones cada 3 meses con todos los colaboradores (controladores, choferes y cobradores) para conocer las incomodidades o problemas que puedan tener respecto a sus funciones ya que son ellos los que están más cerca al usuario y las incomodidades de estos. Sin embargo, se realizan reuniones diarias con los controladores en las primeras horas de iniciada la jornada laboral para conocer situaciones que hayan sucedido el día anterior y brindar una solución pronta para un mejor desempeño de todos; de igual modos se realizan reuniones semanales con los accionistas para hacerles conocer la situación de la empresa y tomar decisiones al respecto y darlas a conocer a nuestros colaboradores.

- ¿Cómo asimilan sus colaboradores la jerarquía de autoridad y cadena de mando?

Bueno el manejo y supervisión de nuestros colaboradores y que ellos cumplan con sus funciones de la mejor manera se encarga nuestro jefe de operaciones tanto para las funciones que deben cumplir en general como también en el cumplimiento de la presentación personal que deben tener, pero de por si nuestros colaboradores tienen un carácter especial lo que nos dificulta un poco el cumplimiento de normas u obligaciones que solicita la gerencia o jefatura de operaciones generando conflictos con nuestros colaboradores.

- En ciertas situaciones ¿Usted otorga poder de decisión en sus colaboradores? ¿De qué depende?

Tanto la jefatura de finanzas, operaciones y contabilidad toman decisiones previa autorización de la junta de accionistas y la gerencia, a excepción del aérea de operaciones que tienen autorización para tomar decisiones operativas de acuerdo a las situaciones que se presenten en la jornada diaria basada en los lineamientos determinados por gerencia.

ASPECTOS DE PROCESO DE CONTROL

- ¿Sus colaboradores conocen y asimilan las reglas y normas de la empresa?

Si, cada cambio o nueva regla o norma que tomemos en la junta de accionistas se da a conocer por medio de comunicados en la oficina de control operativo como también de modo verbal por parte del jefe de operaciones al controlador y el controlador a los choferes y cobradores cada primer día hábil de haber tomado la decisión, cabe destacar que existen reacciones de nuestros colaboradores (choferes y cobradores) que no acatan a la perfección dichas normas por lo que también nos es necesario tener ante cualquier

norma o regla dada a conocer tomar medidas como sanciones o multas para una mejor ejecución de nuestras normas.

- ¿Cómo realiza el proceso de control para que sus colaboradores cumplan con los objetivos de la empresa?

Cabe resaltar que dentro de la empresa el jefe de operaciones como también los controladores se encargan directamente de que los colaboradores cumplan con sus funciones y obligaciones, cada propietario de vehículo el cual es responsable de su personal de trabajo respalda y apoya las funciones del jefe de operaciones como del controlador para el cumplimiento de funciones, pero no podemos negar que cada propietario de vehículo defiende y vela por sus ganancias y beneficios propios en algunos momentos, lo cual nos dificulta un poco este control interno.

ASPECTOS DE LAS FUERZAS MOTIVACIONALES

- Describa la cultura o ambiente organizacional de su empresa.

Somos una empresa que busca y tiene como objetivo escuchar a nuestros colaboradores y que se sientan en familia, por lo que la relación entre nuestros colaboradores y las jefaturas es buena, siempre y cuando se busque el bienestar de la empresa y no solamente el beneficio personal de cada propietario de cada vehículo.

- ¿Cómo motiva al personal? En lo económico, social, personal y trascendental.

La empresa se preocupa por sus trabajadores, por lo que durante el año se realizan capacitaciones de educación vial, primeros auxilios, etc., como también en fechas importantes durante el año como es Navidad, día del trabajador, aniversario de la empresa, realizamos como empresa un compartir y actividades de confraternidad entre nuestros trabajadores brindándoles canastas y una cena a todos.

Respecto a motivación económica, la empresa no brinda recompensas o bonos económicos a ninguno de sus trabajadores. Cabe resaltar si algún trabajador de la empresa necesita apoyo de la empresa o de sus compañeros de trabajo en la realización de actividades pro-salud o pro-economía se brinda el apoyo necesario. Así como también para trabajadores jóvenes que necesiten horarios flexibles o de medio tiempo para continuar con estudios se les brinda las facilidades que como empresa podamos brindar.

ASPECTOS DE COMUNICACIÓN

- ¿Cómo describe el nivel de comunicación interna en su empresa?
De usted con sus empleados y entre sus colaboradores.
Respecto a la comunicación que se da entre los accionistas y la gerencia es una buena relación en la cual se busca el consenso de las opiniones de todos para tomar la decisión más adecuada y darlas a conocer con las jefaturas de cada área quienes también asisten a las reuniones semanales y conocemos sus puntos de vista el cual es importante ya que ellos se encuentran en el campo laboral. Y acerca de la comunicación entre la jefatura de operaciones y los colaboradores es diferente ya que se debe tener un mayor control de la situación con un carácter más fuerte y rígido para que los colaboradores acaten las órdenes.
- Cuando existen conflictos internos ¿cómo los maneja?
Estos conflictos internos en su mayoría se dan en la jornada diaria de los choferes y cobradores por lo que los más indicados para la solución inmediata de estos conflictos son los controladores y la jefatura de operaciones y ya en el caso de que estén involucrados propietarios de vehículos u accionistas la gerencia se ve obligada a intervenir en la solución de estas situaciones incómodas, pero siempre intentando de resolverlos con la rapidez pertinente y

buscando el siempre el bienestar de ambas partes involucradas sin perjudicar a la empresa.

ASPECTOS DE INFLUENCIA

- En ciertas situaciones ¿usted permite la participación de sus colaboradores en la propuesta de planes, objetivos, etc.? ¿por qué?
Los colaboradores pueden dar a conocer sus ideas y opiniones a la jefatura de operaciones o a los controladores para que ellos lo hagan llegar a la gerencia y sea tema de conversación en las reuniones semanales que se da con los accionistas y brindar una respuesta a los colaboradores, ya que es importante conocer el punto de vista de ellos debido a que se encuentran más en el área de campo operativo y teniendo así una mejor forma de trabajo.
- ¿Cómo maneja las relaciones con sus colaboradores? En situaciones positivas o negativas (conflictos)
El modo de manejo de situaciones conflictivas en primera instancia se trabaja de la mejor manera y disposición, pero muchas veces son repetitivas las infracciones o falta de responsabilidad de nuestros colaboradores lo que nos obliga a levantar la voz y lidiar con un carácter más fuerte situaciones negativas que se dan por irresponsabilidades frente a su puesto laboral.

ASPECTOS DE TOMA DE DECISIONES

- ¿Cómo selecciona a sus nuevos colaboradores?
No tenemos un proceso de selección determinado, personas que deseen trabajar en la empresa ingresan previa presentación de documentación básica (antecedentes penales, copia de DNI, copia de recibo de agua o luz, fotocheck vigente (prueba de haber asistido a la capacitación de seguridad vial que brinda la Gerencia de Transporte de Arequipa) , y licencia de conducir vigente (en el caso

de postular al puesto de chofer); ingresan a tiempo de practica por una semana y de acuerdo a su perfil de desempeño se evalúa su permanencia o retiro en la empresa.

- ¿La toma de decisiones es participativa? ¿se llegan a solucionar siempre los problemas? Explique.

En la mayoría de situaciones se brinda oportunidad de escuchar a ambas partes y que expliquen como sucedió la situación de conflicto y en su mayoría previa evaluación se soluciona con la jefatura operativa, en el caso se complique la situación la gerencia interviene y busca la solución más adecuada.

ASPECTOS DE FIJACIÓN DE OBJETIVOS

- ¿Describa cómo se plantean y comunican las políticas, planes y objetivos? ¿siempre van de la mano con la dirección general que tiene la empresa (visión y misión)?

En cada reunión semanal que se realiza con los accionistas se tratan temas que involucran a la empresa en todas las áreas y de igual modo se busca proponer ideas de mejora diaria ya sea en la parte interna como con la relación de la empresa y los usuarios del servicio que brindamos ya que sin ellos tampoco avanzaríamos y creceríamos, trabajamos por ellos y para ellos, toda decisión tomada se da a conocer por medio de comunicados en la oficina de control operativo; sabemos que actualmente en Arequipa estamos en una etapa de cambio, transformación y mejora del transporte, y somos conscientes que podemos mejorar mucho más, existen muchas críticas hacia el sector del transporte pero eso no nos es impedimento para afrontarlas y seguir avanzando en bien de nuestros usuarios y de nuestros propios trabajadores, para ello venimos trabajando de forma interna para una mejora constante.

ASPECTOS DE RESULTADOS Y PERFECCIONAMIENTO

- Para que la empresa logre los resultados esperados describa como maneja: los procesos, el producto y/o servicio, los colaboradores (capacitaciones, carga laboral, compromiso). ¿en qué aspectos se requiere mejorar más? ¿por qué?

Nuestro objetivo como empresa es brindar un buen servicio de transporte que con lleva al logro de los demás resultados que es ser una empresa rentable con mejor ingreso, y obtener mayor compromiso de nuestros colaboradores con la empresa ya que ellos son la cara de la empresa y posee un contacto directo con los usuarios del servicio.

Somos conscientes de que necesitamos mejorar en el compromiso que nuestros colaboradores tienen hacia la empresa y los objetivos de esta, puesto que tenemos puestos de trabajo con un nivel medio alto de rotación por lo que es un trabajo que es remunerado en el día sin compromiso alguno de contrato.

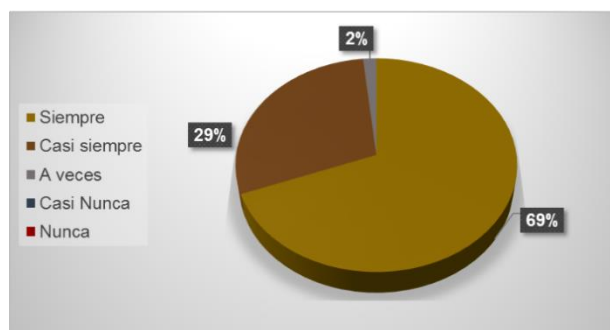
RESULTADOS ENCUESTA POR PREGUNTA

1. Conocimiento de las funciones a realizar en mi puesto

Tabla N° 15

CONOCIMIENTO DE FUNCIONES COTUM			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	83	69.17%
Casi siempre	4	35	29.17%
A veces	3	2	1.67%
Casi Nunca	2	0	0.00%
Nunca	1	0	0.00%
TOTAL		120	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

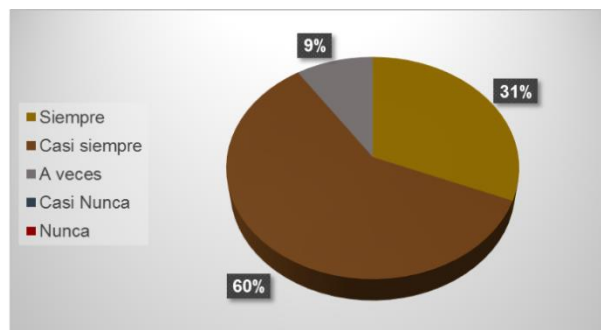


FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

Gráfico N° 23

CONOCIMIENTO DE FUNCIONES MADARIAGA			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	10	31.25%
Casi siempre	4	19	59.38%
A veces	3	3	9.38%
Casi Nunca	2	0	0.00%
Nunca	1	0	0.00%
TOTAL		32	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

- **COTUM:** Según los datos de la encuesta la mayor parte de los colaboradores consideran que tienen el conocimiento necesario de las funciones que van a realizar en su puesto, representando “Siempre” y “Casi Siempre” el 98 %. Son muy pocos los que opinan que “A veces” saben cómo realizar sus actividades 2%.
- **MADARIAGA:** Según los datos de la encuesta la mayor parte de los colaboradores consideran que tienen el conocimiento necesario de las funciones que van a realizar en su puesto, representando “Siempre” y “Casi Siempre” el 91 %. Son muy pocos los que opinan que “A veces” saben cómo realizar sus actividades 9%.

2. Cuento con la autonomía necesaria para desempeñar mis funciones

Tabla N° 16

AUTONOMIA EN DESEMPEÑO DE FUNCIONES COTUM			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	57	47.50%
Casi siempre	4	58	48.33%
A veces	3	3	2.50%
Casi Nunca	2	1	0.83%
Nunca	1	1	0.83%
TOTAL		120	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.

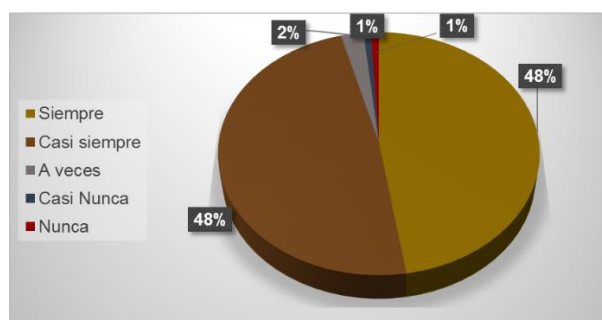
ELABORACIÓN: Propia

AUTONOMIA EN DESEMPEÑO DE FUNCIONES MADARIAGA			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	13	40.63%
Casi siempre	4	13	40.63%
A veces	3	3	9.38%
Casi Nunca	2	2	6.25%
Nunca	1	1	3.13%
TOTAL		32	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.

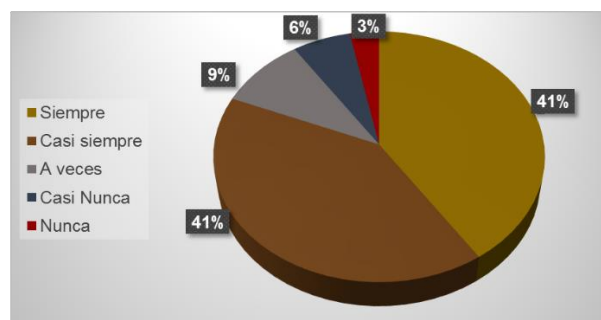
ELABORACIÓN: Propia

Gráfico N° 24



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.

ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.

ELABORACIÓN: Propia

- **COTUM:** Según los datos de la encuesta gran parte de los colaboradores opinan que “Siempre” y/o “Casi Siempre” cuentan con la autonomía necesaria para desempeñar sus funciones y esto corresponde al 96 % del universo.
- **MADARIAGA:** Según los datos de la encuesta gran parte de los colaboradores opinan que “Siempre” y/o “Casi Siempre” cuentan con la autonomía necesaria para desempeñar sus funciones y esto corresponde al 82 % del universo. Es necesario mencionar que el 12% considera que “A veces” y/o “Nunca” cuentan con esta autonomía.

3. La empresa da a conocer las reglas, normas, metas u objetivos

Tabla N°17

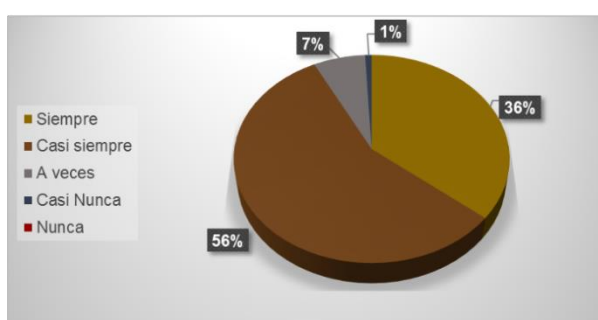
CONOCIMIENTO DE LAS REGLAS METAS, NORMAS U OBJETIVOS COTUM			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	43	35.83%
Casi siempre	4	68	56.67%
A veces	3	8	6.67%
Casi Nunca	2	1	0.83%
Nunca	1	0	0.00%
TOTAL		120	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

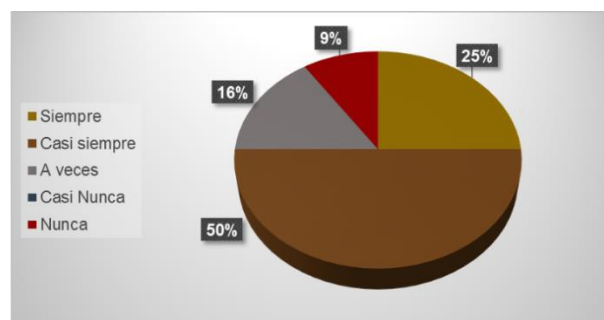
CONOCIMIENTO DE LAS REGLAS METAS, NORMAS U OBJETIVOS MADARIAGA			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	8	25.00%
Casi siempre	4	16	50.00%
A veces	3	5	15.63%
Casi Nunca	2	0	0.00%
Nunca	1	3	9.38%
TOTAL		32	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

Gráfico N° 25



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

- **COTUM:** En relación a esta pregunta más de la mitad de los colaboradores consideran que la empresa “Casi Siempre” da a conocer las reglas, normas, metas u objetivos 56%. Es así que sólo el 8% opina que “A veces” y/o “Casi Nunca “se comunican dichas normas.
- **MADARIAGA:** En relación a esta pregunta la mitad de los colaboradores consideran que la empresa “Casi Siempre” da a conocer las reglas, normas, metas u objetivos 50%. Sin embargo, corresponde un 25% de colaboradores que consideran “Nunca “y/o “A veces “se comunican dichas normas.

4. Existencia de reglas o normas innecesarias

Tabla N° 18

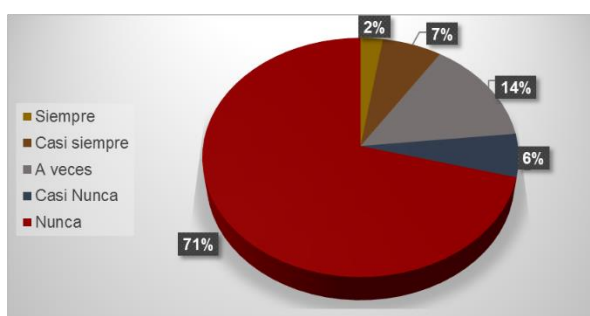
NECESIDAD DE REGLAS O NORMAS COTUM			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	3	2.50%
Casi siempre	2	8	6.67%
A veces	3	17	14.17%
Casi Nunca	4	7	5.83%
Nunca	5	85	70.83%
TOTAL		120	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

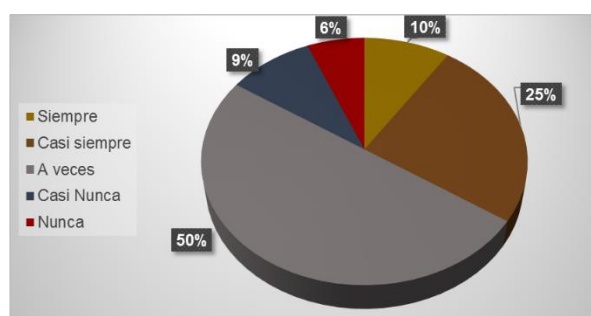
NECESIDAD DE REGLAS O NORMAS MADARIAGA			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	3	9.38%
Casi siempre	2	8	25.00%
A veces	3	16	50.00%
Casi Nunca	4	3	9.38%
Nunca	5	2	6.25%
TOTAL		32	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

Gráfico N° 26



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

- **COTUM:** Según los datos obtenidos el 71% de los encuestados cree que “Nunca” existen reglas y/o normas innecesarias. Más el 8% opina que “Siempre” y/o “Casi Siempre” existen reglas y/o normas innecesarias. Así como un 14% que representa a los colaboradores que considera “A Veces” existen reglas innecesarias.
- **MADARIAGA:** Según los datos obtenidos la mitad de los encuestados piensa que “A veces” existen reglas y/o normas innecesarias 50%. Sin embargo, el 35% opina que “Siempre” y/o “Casi Siempre” se presentan reglas y/o normas innecesarias.

5. Respeto a la autoridad y confianza de los jefes

Tabla N° 19

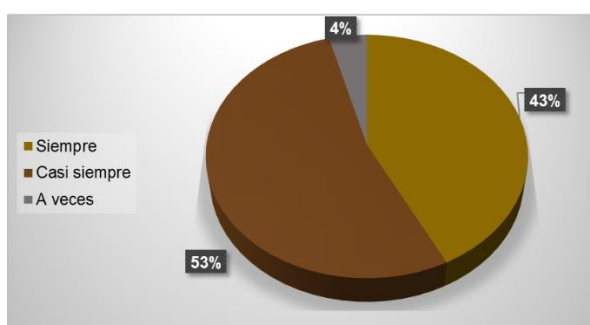
RESPETO A LA AUTORIDAD COTUM			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	51	42.50%
Casi siempre	4	64	53.33%
A veces	3	5	4.17%
Casi Nunca	2	0	0.00%
Nunca	1	0	0.00%
TOTAL		120	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

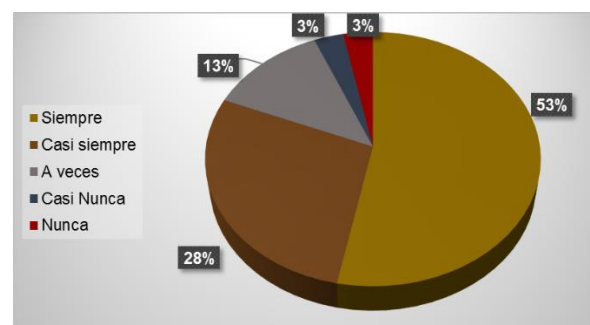
RESPETO A LA AUTORIDAD MADARIAGA			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	17	53.13%
Casi siempre	4	9	28.13%
A veces	3	4	12.50%
Casi Nunca	2	1	3.13%
Nunca	1	1	3.13%
TOTAL		32	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

Gráfico N° 27



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

- **COTUM:** La mayoría de colaboradores afirma que “Casi Siempre” y “Siempre” respetan la autoridad y confianza de los jefes 96%. Siendo “A veces” sólo un 4% del universo.
- **MADARIAGA:** La mayoría de colaboradores afirma que “Casi Siempre” y “Siempre” respetan la autoridad y confianza de los jefes 81%. Siendo “Nunca” y “Casi Nunca” un 6% del universo.

6. Siento orgullo de la empresa donde trabajo

Tabla N° 20

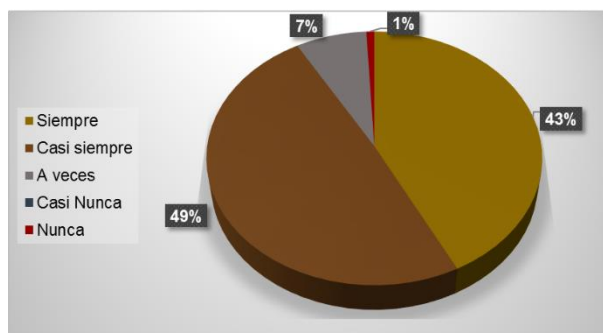
ORGULLO DEL LUGAR DONDE LABORA COTUM			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	51	42.50%
Casi siempre	4	59	49.17%
A veces	3	9	7.50%
Casi Nunca	2	0	0.00%
Nunca	1	1	0.83%
TOTAL		120	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

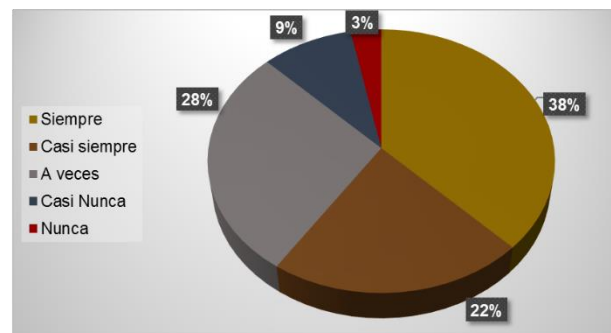
ORGULLO DEL LUGAR DONDE LABORA MADARIAGA			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	12	37.50%
Casi siempre	4	7	21.88%
A veces	3	9	28.13%
Casi Nunca	2	3	9.38%
Nunca	1	1	3.13%
TOTAL		32	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

Gráfico N° 28



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

- **COTUM:** En relación a esta pregunta la mayor parte de los colaboradores considera que “Siempre” y “Casi Siempre” se sienten contentos y orgullosos de la empresa donde trabajan 92 %.
- **MADARIAGA:** En relación a esta pregunta el 60% de colaboradores afirma que “Siempre” y “Casi Siempre” se sienten contentos y orgullosos de la empresa donde trabajan, así como un 11% Considera que “Nunca” y/o “Casi Nunca” lo consideran así.

7. Percepción de la remuneración recibida

Tabla N° 21

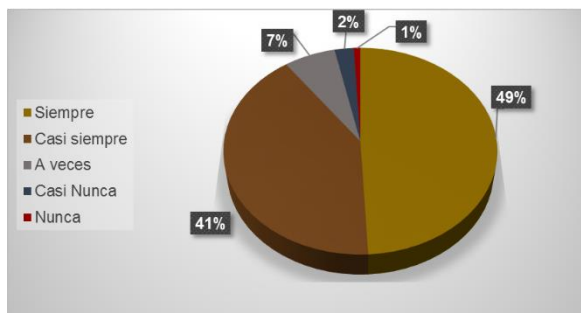
PERCEPCION REMUNERATIVA COTUM			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	59	49.17%
Casi siempre	4	49	40.83%
A veces	3	8	6.67%
Casi Nunca	2	3	2.50%
Nunca	1	1	0.83%
TOTAL		120	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

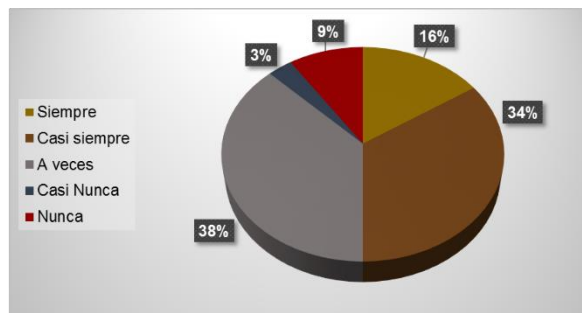
PERCEPCION REMUNERATIVA MADARIAGA			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	5	15.63%
Casi siempre	4	11	34.38%
A veces	3	12	37.50%
Casi Nunca	2	1	3.13%
Nunca	1	3	9.38%
TOTAL		32	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

Gráfico N° 29



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

- **COTUM:** Gran parte de los encuestados piensa que “Siempre” y “Casi Siempre” reciben una remuneración adecuada 90%.
- **MADARIAGA:** Los encuestados consideran que “A veces” reciben una remuneración adecuada % 38. Siendo “Siempre” y “Casi Siempre” el % 50 del universo.

8. Asistencia a las actividades de confraternización realizadas por la empresa

Tabla N° 22

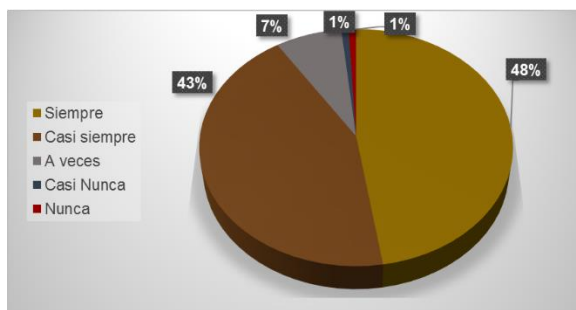
ASISTENCIA ACTIVIDADES DE CONFRATERNIZACIÓN COTUM			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	57	47.50%
Casi siempre	4	52	43.33%
A veces	3	9	7.50%
Casi Nunca	2	1	0.83%
Nunca	1	1	0.83%
TOTAL		120	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

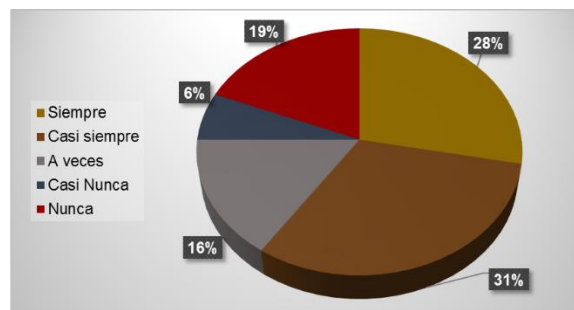
ASISTENCIA ACTIVIDADES DE CONFRATERNIZACIÓN MADARIAGA			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	9	28.13%
Casi siempre	4	10	31.25%
A veces	3	5	15.63%
Casi Nunca	2	2	6.25%
Nunca	1	6	18.75%
TOTAL		32	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

Gráfico N° 30



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

- **COTUM:** En relación a esta pregunta la mayoría de los colaboradores manifiesta que “Siempre” y “Casi Siempre” asisten a las actividades de confraternización que realiza la empresa 91%. Pues sólo el 1% confiesa no asistir.
- **MADARIAGA:** Más de la mitad de los colaboradores manifiestan que “Siempre” y “Casi Siempre” asisten a las actividades de confraternización que realiza la empresa 59%. Sin embargo, corresponde un 19% de colaboradores que afirman “Nunca” asistir a dichas actividades.

9. Participación en la presentación de nuevas ideas

Tabla N° 23

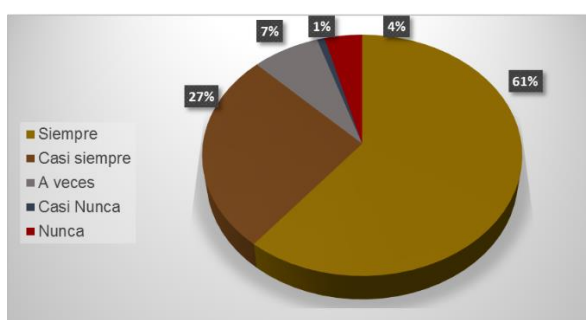
PARTICIPACION EN NUEVAS IDEAS COTUM			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	73	60.83%
Casi siempre	4	32	26.67%
A veces	3	9	7.50%
Casi Nunca	2	1	0.83%
Nunca	1	5	4.17%
TOTAL		120	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

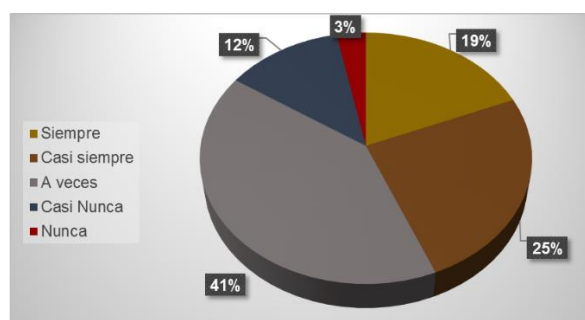
PARTICIPACION EN NUEVAS IDEAS MADARIAGA			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	6	18.75%
Casi siempre	4	8	25.00%
A veces	3	13	40.63%
Casi Nunca	2	4	12.50%
Nunca	1	1	3.13%
TOTAL		32	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

Gráfico N° 31



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

- **COTUM:** Según la información brindada por los colaboradores sostienen que “Siempre” pueden participar en la generación de nuevas ideas % 61. Es así que sólo el % 5 opina que “Nunca” y “Casi Nunca” pueden hacerlo.
- **MADARIAGA:** Según la información brindada por los colaboradores la mayoría sostiene que “A veces” pueden participar en la generación de nuevas ideas % 41. Es así que el % 15 opina que “Nunca” y “Casi Nunca” pueden hacerlo.

10. Comunicación fluida y cortés entre la gerencia y los colaboradores

Tabla N° 24

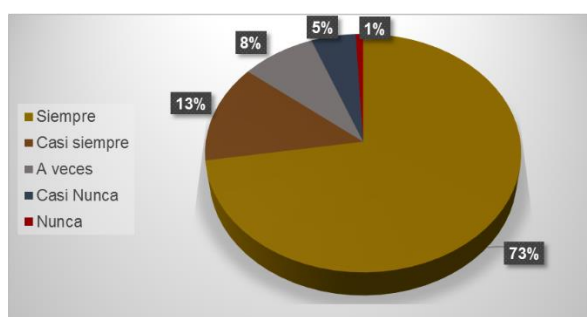
COMUNICACIÓN ENTRE LA GERENCIA Y COLABORADORES COTUM			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	87	72.50%
Casi siempre	4	16	13.33%
A veces	3	10	8.33%
Casi Nunca	2	6	5.00%
Nunca	1	1	0.83%
TOTAL		120	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

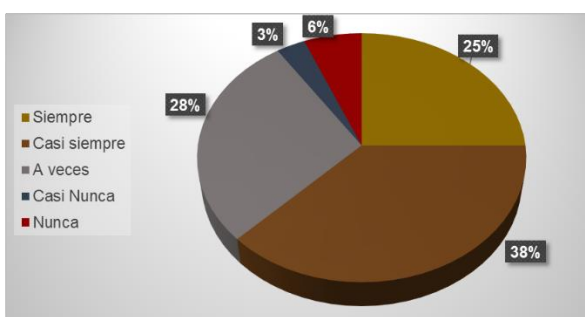
COMUNICACIÓN ENTRE LA GERENCIA Y COLABORADORES MADARIAGA			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	8	25.00%
Casi siempre	4	12	37.50%
A veces	3	9	28.13%
Casi Nunca	2	1	3.13%
Nunca	1	2	6.25%
TOTAL		32	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

Gráfico N° 32



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

- **COTUM:** La mayor parte de encuestados opina que “Siempre” existe una comunicación fluida y cortés entre los colaboradores y la gerencia 73%. Son pocos lo que consideran que “Nunca” “Casi nunca” se mantiene esta comunicación 6%.
- **MADARIAGA:** La mayor parte de los encuestados opina que “Casi Siempre” existe una comunicación fluida y cortés entre los colaboradores y la gerencia 38%. Así como “A veces” que representa el 28% del universo y “Nunca” el 6%.

11. La gerencia tiene disponibilidad para atender preguntas

Tabla N° 25

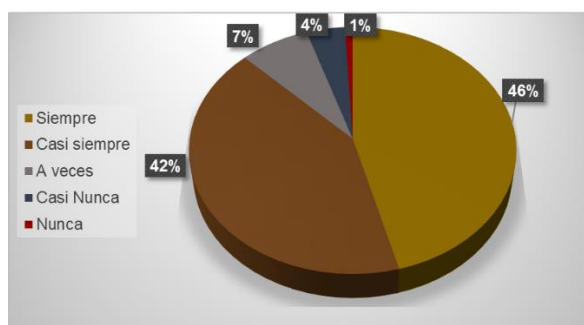
DISPONIBILIDAD PARA ATENDER PREGUNTAS COTUM			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	55	45.83%
Casi siempre	4	50	41.67%
A veces	3	9	7.50%
Casi Nunca	2	5	4.17%
Nunca	1	1	0.83%
TOTAL		120	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

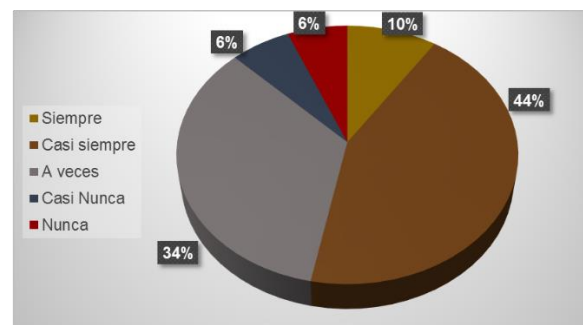
DISPONIBILIDAD PARA ATENDER PREGUNTAS MADARIAGA			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	3	9.38%
Casi siempre	4	14	43.75%
A veces	3	11	34.38%
Casi Nunca	2	2	6.25%
Nunca	1	2	6.25%
TOTAL		32	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

Gráfico N°33



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

- **COTUM:** En relación a la pregunta gran parte de los colaboradores considera que “Siempre” y “Casi Siempre” la gerencia tiene disponibilidad para atender preguntas % 88.
- **MADARIAGA:** En relación a la pregunta un 44% de colaboradores opina que “Casi Siempre” la gerencia tiene disponibilidad para atender preguntas, así como el 34% considera que sólo “A veces”. Existe un % 6 que manifiesta “Nunca” se atienden las consultas.

12. Oportunidad de respuesta a quejas o reclamos

Tabla N° 26

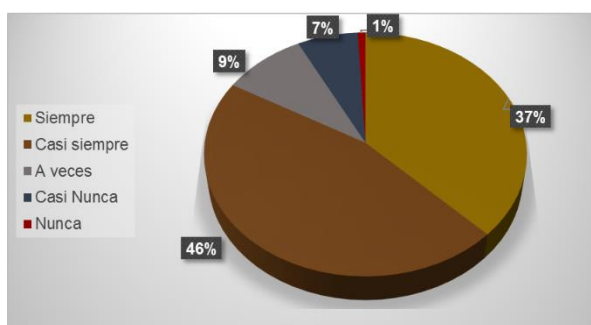
OPORTUNIDAD DE RESPUESTA A QUEJAS O RECLAMOS COTUM			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	45	37.50%
Casi siempre	4	55	45.83%
A veces	3	11	9.17%
Casi Nunca	2	8	6.67%
Nunca	1	1	0.83%
TOTAL		120	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

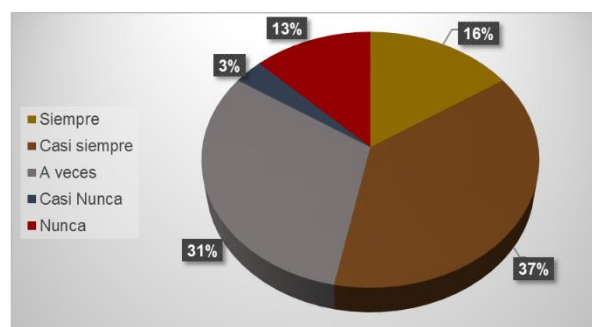
OPORTUNIDAD DE RESPUESTA A QUEJAS O RECLAMOS MADARIAGA			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	5	15.63%
Casi siempre	4	12	37.50%
A veces	3	10	31.25%
Casi Nunca	2	1	3.13%
Nunca	1	4	12.50%
TOTAL		32	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

Gráfico N°34



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

- **COTUM:** Se puede observar que el 83% del universo estudiado opina que “Siempre” y/o “Casi Siempre” existe oportunidad de respuesta por parte de la gerencia ante las quejas o reclamos.
- **MADARIAGA:** Se puede observar que el 53% del universo estudiado opina que “Siempre” y/o “Casi Siempre” existe oportunidad de respuesta por parte de la gerencia ante las quejas o reclamos. No obstante, el 31% opina que esto se da sólo “A veces”, así como 13% opina que “Nunca”.

13. Se dan a conocer observaciones y sugerencias a las acciones realizadas

Tabla N° 27

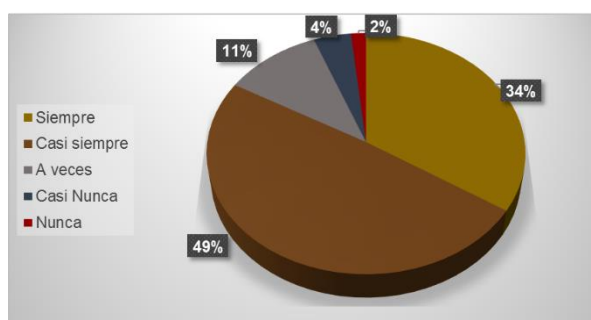
COMUNICACIÓN SOBRE OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS COTUM			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	41	34.17%
Casi siempre	4	59	49.17%
A veces	3	13	10.83%
Casi Nunca	2	5	4.17%
Nunca	1	2	1.67%
TOTAL		120	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

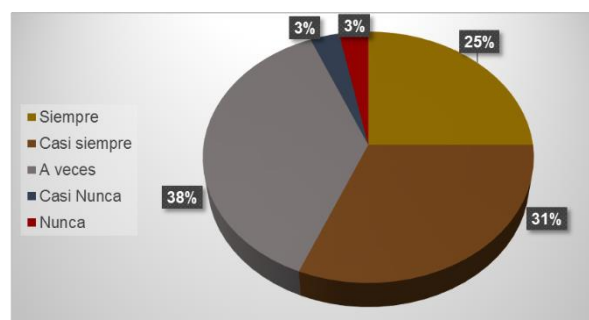
COMUNICACIÓN SOBRE OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS MADARIAGA			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	8	25.00%
Casi siempre	4	10	31.25%
A veces	3	12	37.50%
Casi Nunca	2	1	3.13%
Nunca	1	1	3.13%
TOTAL		32	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

Gráfico N° 35



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

- **COTUM:** Según la información brindada vemos que el 83% del universo estudiado opina que “Siempre “ y/o “Casi Siempre” la gerencia da a conocer observaciones y sugerencias a las acciones que realizan los colaboradores.
- **MADARIAGA:** Según la información brindada vemos que el 56% del universo estudiado opina que “Siempre” y/o “Casi Siempre” la gerencia da a conocer observaciones y sugerencias a las acciones que realizan los colaboradores. Sin embargo, un considerable 38% opina que esto se presenta “A veces”.

14. Realización de actividades de confraternización entre los trabajadores

Tabla N° 28

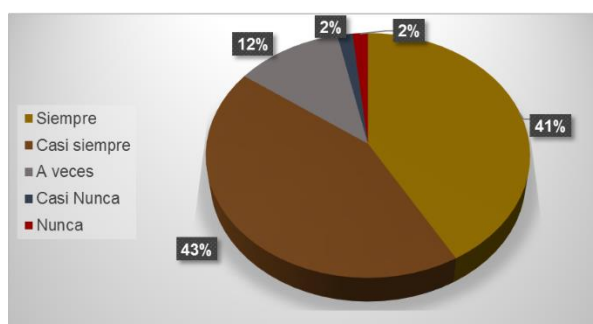
REALIZACION DE ACTIVIDADES DE CONFRATERNIZACIÓN COTUM			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	50	41.67%
Casi siempre	4	52	43.33%
A veces	3	14	11.67%
Casi Nunca	2	2	1.67%
Nunca	1	2	1.67%
TOTAL		120	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

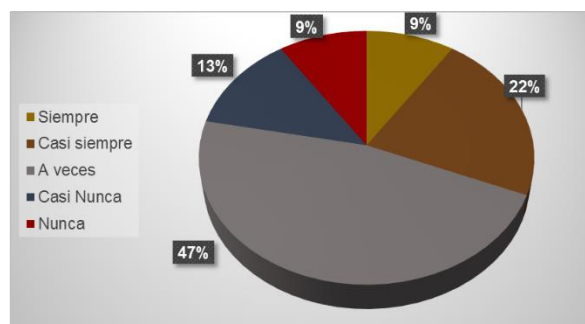
REALIZACION DE ACTIVIDADES DE CONFRATERNIZACIÓN MADARIAGA			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	3	9.38%
Casi siempre	4	7	21.88%
A veces	3	15	46.88%
Casi Nunca	2	4	12.50%
Nunca	1	3	9.38%
TOTAL		32	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

Gráfico N° 36



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

- **COTUM:** Según lo que podemos observar la mayor parte de los colaboradores manifiesta que la empresa “Siempre” y “Casi siempre” realiza actividades de confraternización 84%.
- **MADARIAGA:** Según lo que podemos observar la mayor parte de los colaboradores manifiesta que la empresa “A veces” realiza actividades de confraternización 47%. Asimismo, el 24% de los encuestados afirma que “Nunca” y/o “Casi Nunca” se realizan.

15. Relación entre el trabajador y la gerencia es la más adecuada

Tabla N° 29

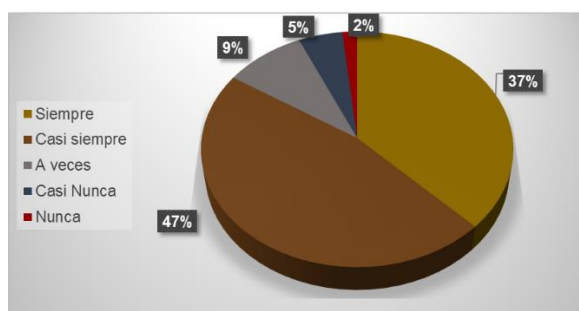
RELACION ENTRE EL COLABORADOR Y LA GERENCIA COTUM			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	45	37.50%
Casi siempre	4	56	46.67%
A veces	3	11	9.17%
Casi Nunca	2	6	5.00%
Nunca	1	2	1.67%
TOTAL		120	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

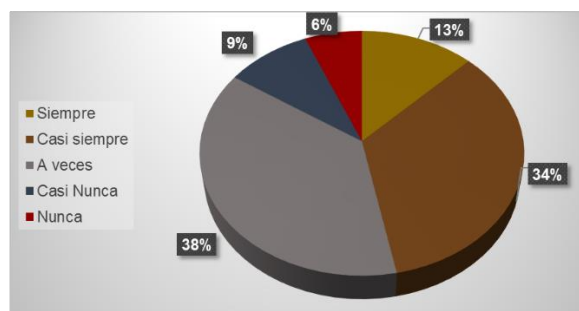
RELACION ENTRE EL COLABORADOR Y LA GERENCIA MADARIAGA			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	4	12.50%
Casi siempre	4	11	34.38%
A veces	3	12	37.50%
Casi Nunca	2	3	9.38%
Nunca	1	2	6.25%
TOTAL		32	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

Gráfico N° 37



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

- **COTUM:** Se puede observar que el 84% del universo estudiado opina que “Siempre” y/o “Casi Siempre” la relación entre la gerencia y los colaboradores es la más adecuado.
- **MADARIAGA:** Se puede observar que el 34% del universo estudiado opina que “Siempre” y/o “Casi Siempre” la relación entre la gerencia y los colaboradores es la más adecuado. De igual modo un considerable 38% opina que solo “A veces” existe una buena relación y el 15% opina que “Nunca”.

16. Evaluación y selección de personal al ingresar a laborar a la empresa

Tabla N° 30

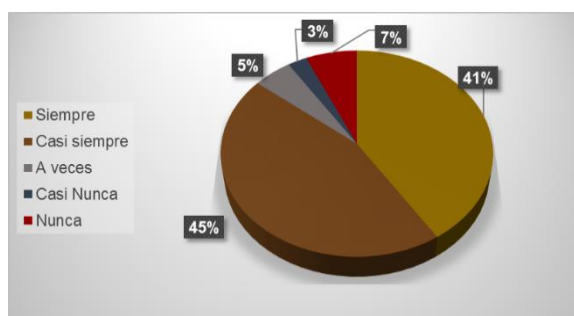
EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL COTUM			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	49	40.83%
Casi siempre	4	54	45.00%
A veces	3	6	5.00%
Casi Nunca	2	3	2.50%
Nunca	1	8	6.67%
TOTAL		120	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

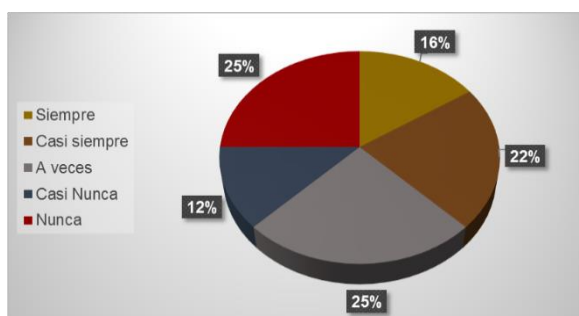
EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PERSONAL MADARIAGA			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	5	15.63%
Casi siempre	4	7	21.88%
A veces	3	8	25.00%
Casi Nunca	2	4	12.50%
Nunca	1	8	25.00%
TOTAL		32	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

Gráfico N° 38



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

- **COTUM:** Se puede observar que el 45% del universo estudiado “Casi Siempre” fue evaluado y seleccionado para poder ingresar a laborar en la empresa y un 41% del universo indica que “Siempre” fue evaluado para poder ingresar a laborar a la empresa, como también un 10% “Casi Nunca” y/o “Nunca” paso por una evaluación y selección de personal.
- **MADARIAGA:** Se puede observar que el 25% del universo estudiado “A Veces” fue evaluado y seleccionado para poder ingresar a laborar en la empresa y otro 37% del universo indica que “Nunca” y/o “Casi Nunca” fue evaluado para poder ingresar a laborar a la empresa.

17. Se toma en cuenta opiniones para la toma de decisiones

Tabla N° 31

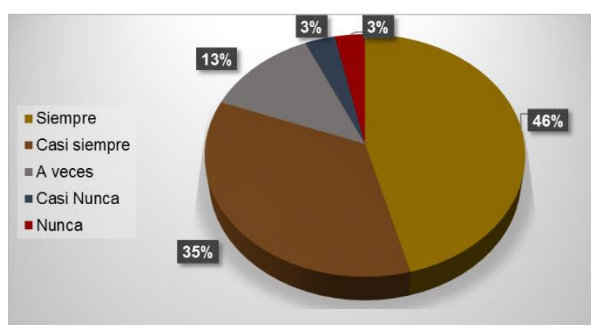
PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES COTUM			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	55	45.83%
Casi siempre	4	42	35.00%
A veces	3	15	12.50%
Casi Nunca	2	4	3.33%
Nunca	1	4	3.33%
TOTAL		120	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

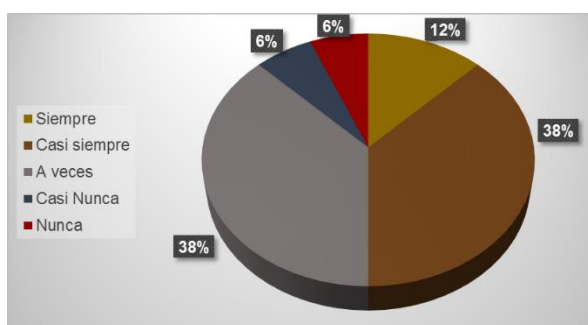
PARTICIPACION EN LA TOMA DE DECISIONES MADARIAGA			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	4	12.50%
Casi siempre	4	12	37.50%
A veces	3	12	37.50%
Casi Nunca	2	2	6.25%
Nunca	1	2	6.25%
TOTAL		32	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

Gráfico N° 39



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

- **COTUM:** Según la información obtenida se puede observar que el 81% del universo estudiado “Siempre” y/o “Casi Siempre” participa de la toma de decisiones, como también un 6% indica “Casi Nunca” y/o “Nunca” lo hace.
- **MADARIAGA:** Se puede observar que el 50% del universo estudiado de la empresa “Casi Siempre” y /o “Siempre” participan en la toma de decisiones y otro 38% del universo indica que “A Veces” participa de la toma de decisiones.

18. Consideración de sugerencias en la toma de decisiones

Tabla N° 32

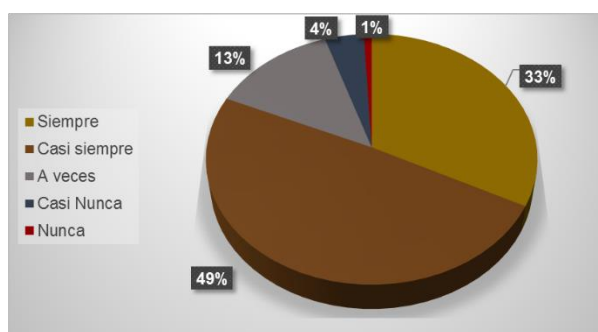
CONSIDERACION DE SUGERENCIAS COTUM			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	39	32.50%
Casi siempre	4	59	49.17%
A veces	3	16	13.33%
Casi Nunca	2	5	4.17%
Nunca	1	1	0.83%
TOTAL		120	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

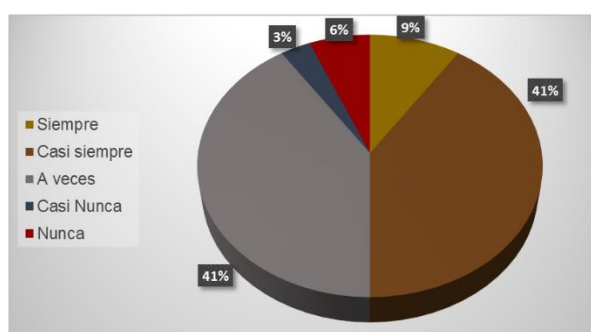
CONSIDERACION DE SUGERENCIAS MADARIAGA			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	3	9.38%
Casi siempre	4	13	40.63%
A veces	3	13	40.63%
Casi Nunca	2	1	3.13%
Nunca	1	2	6.25%
TOTAL		32	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

Gráfico N° 40



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

- **COTUM:** En relación a la pregunta se puede observar que el 49% del universo estudiado “Casi Siempre” considera que sus opiniones y sugerencias son escuchadas y un 33% del universo indica que “Siempre” sus opiniones y sugerencias son escuchadas y consideradas.
- **MADARIAGA:** Se puede observar que el 41% del universo estudiado de la empresa consideran que “Casi Siempre” son escuchadas sus sugerencias y otro 41% manifiesta que sólo “Algunas Veces” sus opiniones y sugerencias son escuchadas. De igual modo un 6% afirma “Nunca” son escuchados en la toma de decisiones.

19. Modo de trabajo

Tabla N° 33

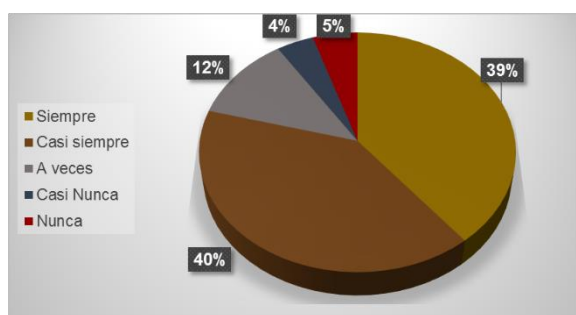
AUTONOMIA LABORAL COTUM			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	47	39.17%
Casi siempre	2	48	40.00%
A veces	3	14	11.67%
Casi Nunca	4	5	4.17%
Nunca	5	6	5.00%
TOTAL		120	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

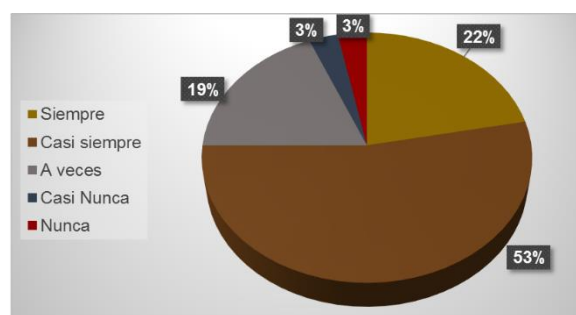
AUTONOMIA LABORAL MADARIAGA			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	7	21.88%
Casi siempre	2	17	53.13%
A veces	3	6	18.75%
Casi Nunca	4	1	3.13%
Nunca	5	1	3.13%
TOTAL		32	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

Gráfico N° 41



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

- **COTUM:** Se puede observar que el 40% del universo estudiado “Casi Siempre” considera que el trabajo sería mejor si lo realizan solos y un 39% del universo indica que “Siempre” sería mejor si el trabajo lo realizan solos, como también un 9% opina que “Nunca” y “Casi Nunca” sería mejor si realiza su trabajo solos.
- **MADARIAGA:** Se puede observar que el 53% del universo estudiado de la empresa consideran que “Casi Siempre” sería mejor si realiza su trabajo solo, así como el 22% opina que “Siempre” sería mejor si realiza el trabajo solo.

20. Se tiene efectividad en la solución de problemas

Tabla N° 34

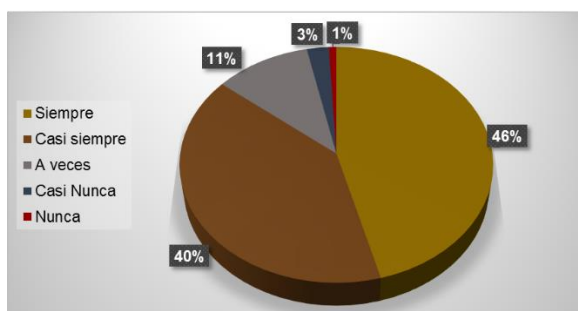
EFECTIVIDAD EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS COTUM			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	55	45.83%
Casi siempre	4	48	40.00%
A veces	3	13	10.83%
Casi Nunca	2	3	2.50%
Nunca	1	1	0.83%
TOTAL		120	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

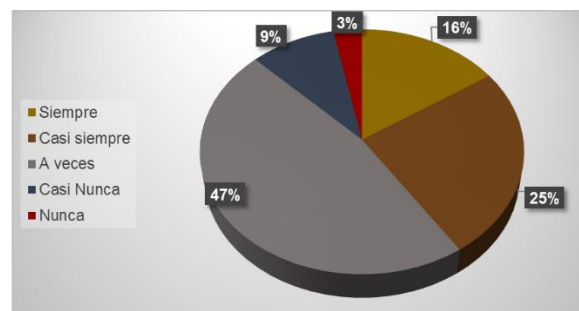
EFECTIVIDAD EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS MADARIAGA			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	5	15.63%
Casi siempre	4	8	25.00%
A veces	3	15	46.88%
Casi Nunca	2	3	9.38%
Nunca	1	1	3.13%
TOTAL		32	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

Gráfico N°42



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

- **COTUM:** Se puede observar que el 86% del universo estudiado consideran que “Siempre” y/o “Casi Siempre” la gerencia posee efectividad en solucionar problemas y un 11% indica que “A Veces” la gerencia soluciona los problemas.
- **MADARIAGA:** Se puede observar que el 47% del universo estudiado consideran que “A Veces” la gerencia tiene la efectividad de solucionar los problemas de la empresa y otro 41% indican que “Casi Siempre” y/o “Siempre” la gerencia soluciona los problemas.

21. Mayor importancia a los resultados que a los procesos

Tabla N° 35

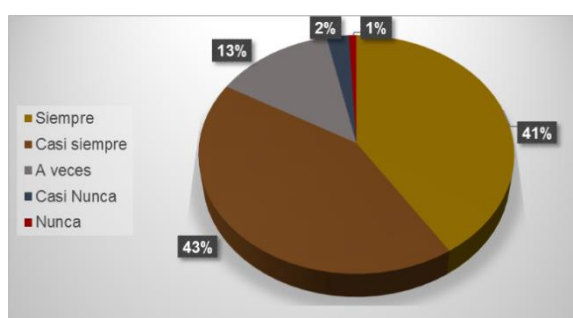
IMPORTANCIA A LOS RESULTADOS O PROCESOS COTUM			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	49	40.83%
Casi siempre	2	51	42.50%
A veces	3	16	13.33%
Casi Nunca	4	3	2.50%
Nunca	5	1	0.83%
TOTAL		120	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

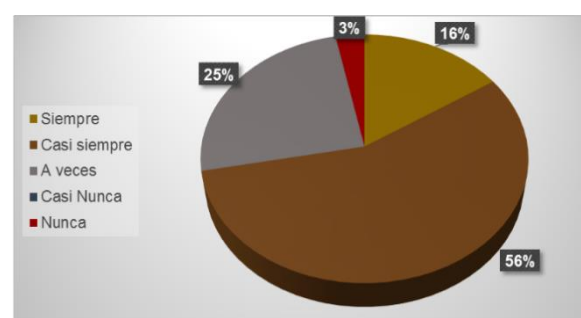
IMPORTANCIA A LOS RESULTADOS O PROCESOS MADARIAGA			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	5	15.63%
Casi siempre	2	18	56.25%
A veces	3	8	25.00%
Casi Nunca	4	0	0.00%
Nunca	5	1	3.13%
TOTAL		32	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

Gráfico N°43



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

- **COTUM:** Se puede observar que el 43% del universo estudiado de la consideran que “Casi Siempre” la gerencia da más importancia a resultados que a los procesos y un 41% indica que “Siempre” la gerencia da más importancia a resultados que a los procesos internos, como también un 13% afirma “A veces” se da mayor importancia a los resultados que a los procesos.
- **MADARIAGA:** Se puede observar que el 56% del universo estudiado de la empresa consideran que “Casi Siempre” la gerencia da más importancia a resultados que a los procesos y otro 25% indican que a veces la gerencia da más importancia a resultados que a los procesos, de igual modo un 3% consideran que la gerencia nunca da más importancia a resultados que a los procesos.

22. Búsqueda en la mejora de la calidad de servicio

Tabla N° 36

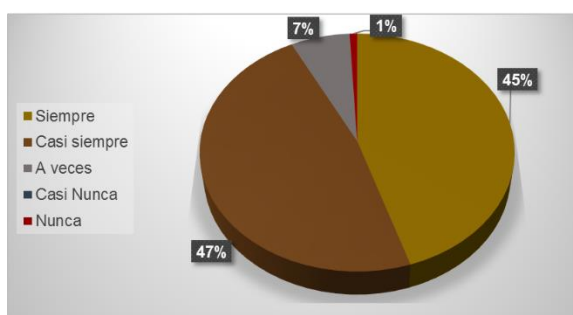
MEJORA EN LA CALIDAD DE SERVICIO COTUM			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	54	45.00%
Casi siempre	4	57	47.50%
A veces	3	8	6.67%
Casi Nunca	2	0	0.00%
Nunca	1	1	0.83%
TOTAL		120	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

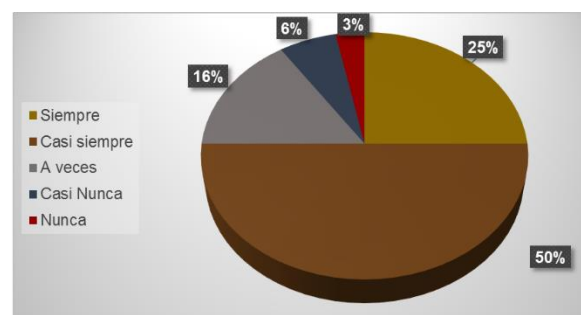
MEJORA EN LA CALIDAD DE SERVICIO MADARIAGA			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	8	25.00%
Casi siempre	4	16	50.00%
A veces	3	5	15.63%
Casi Nunca	2	2	6.25%
Nunca	1	1	3.13%
TOTAL		32	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

Gráfico N° 44



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

- **COTUM:** Se puede observar que la mayor parte de los encuestados consideran que “Casi Siempre” y/o “Siempre” la empresa busca mejorar la calidad del servicio 92%.
- **MADARIAGA:** Se puede observar que el 50% del universo estudiado consideran que “Casi Siempre” la empresa busca mejorar la calidad del servicio y otro 25% indican que “Siempre” la empresa busca la manera de mejorar la calidad del servicio brindado. De igual manera un considerable 16% opina que sólo “A veces” se busca la mejora.

23. Realización de capacitaciones

Tabla N° 37

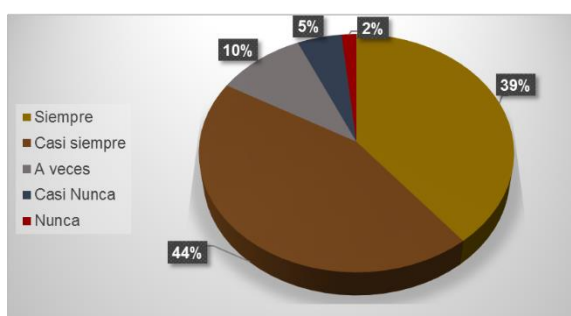
REALIZACION DE CAPACITACIONES COTUM			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	47	39.17%
Casi siempre	4	53	44.17%
A veces	3	12	10.00%
Casi Nunca	2	6	5.00%
Nunca	1	2	1.67%
TOTAL		120	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

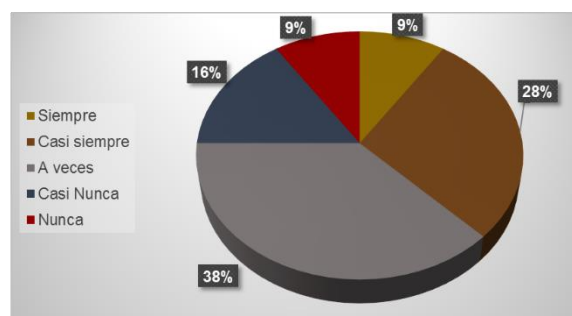
REALIZACION DE CAPACITACIONES MADARIAGA			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	3	9.38%
Casi siempre	4	9	28.13%
A veces	3	12	37.50%
Casi Nunca	2	5	15.63%
Nunca	1	3	9.38%
TOTAL		32	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

Gráfico N° 45



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

- **COTUM:** Se puede observar que el 83% del universo estudiado consideran que “Casi Siempre” y/o “Siempre” la empresa capacita a su personal; como también un 10% indica que la empresa “A veces” lo realiza.
- **MADARIAGA:** Se puede observar que el 38% del universo estudiado de la empresa consideran que “A Veces” la empresa realiza capacitaciones a su personal, otro 25% afirma que “Casi Nunca” y /o “Nunca” la empresa realiza capacitaciones.

24.El horario de trabajo es adecuado

Tabla N° 38

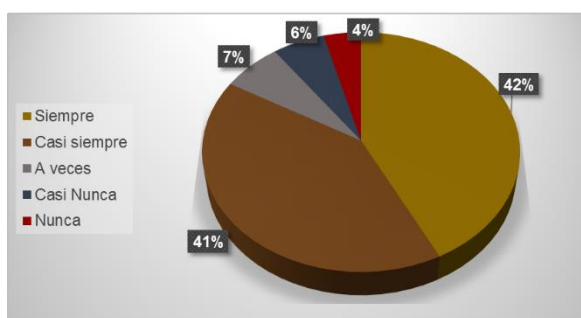
HORARIO DE TRABAJO COTUM			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	51	42.50%
Casi siempre	4	49	40.83%
A veces	3	8	6.67%
Casi Nunca	2	7	5.83%
Nunca	1	5	4.17%
TOTAL		120	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

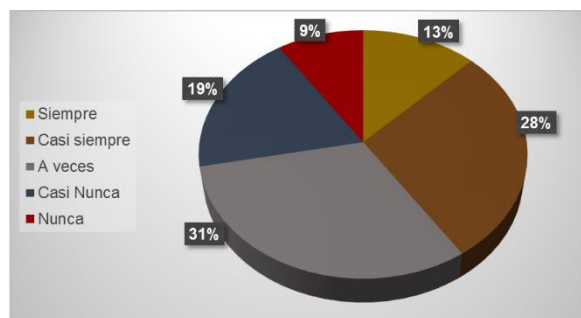
HORARIO DE TRABAJO MADARIAGA			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	4	12.50%
Casi siempre	4	9	28.13%
A veces	3	10	31.25%
Casi Nunca	2	6	18.75%
Nunca	1	3	9.38%
TOTAL		32	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

Gráfico N° 46



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

- **COTUM:** Se puede observar que el 83% del universo estudiado considera que “Siempre” y/o “Casi Siempre” el horario de trabajo es el más adecuado; un 40.83% del universo indica que casi siempre el horario de trabajo es el más adecuado, como también un 13% manifiesta que “Nunca” y/o “Casi Nunca” el horario de trabajo es el más adecuado.
- **MADARIAGA:** Se puede observar que el 31% del universo estudiado consideran que “A veces” el horario de trabajo es el más adecuado y otro 41% indican que “Siempre” y/o “Casi Siempre” el horario de trabajo es el más adecuado. Así como un considerable 28% manifiesta “Casi Nunca” y/o “Nunca” se manejan horarios adecuados.

25. Disposición a colaborar más allá de las responsabilidades

Tabla N° 39

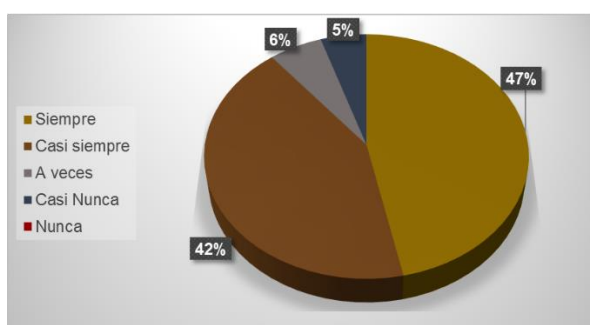
COLABORACION EN OTRAS ACTIVIDADES COTUM			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	56	46.67%
Casi siempre	4	51	42.50%
A veces	3	7	5.83%
Casi Nunca	2	6	5.00%
Nunca	1	0	0.00%
TOTAL		120	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

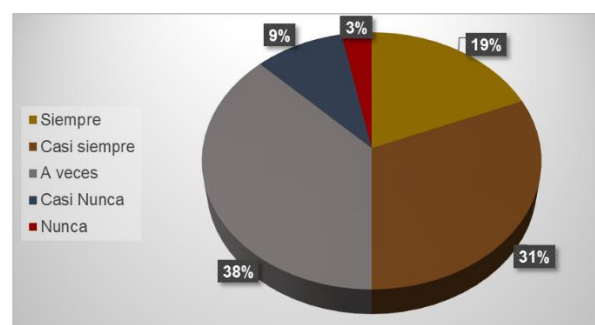
COLABORACION EN OTRAS ACTIVIDADES MADARIAGA			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	6	18.75%
Casi siempre	4	10	31.25%
A veces	3	12	37.50%
Casi Nunca	2	3	9.38%
Nunca	1	1	3.13%
TOTAL		32	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

Gráfico N° 47



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

- **COTUM:** Se puede observar que el 89% del universo estudiado considera que el personal “Siempre” y/o “Casi Siempre” está dispuesto a colaborar más allá de sus responsabilidades. Al igual que un 5% afirma “Casi Nunca” estar dispuesto a colaborar más allá de sus responsabilidades.
- **MADARIAGA:** Se puede observar que el 38% del universo estudiado consideran que el personal “A veces” está dispuesto a colaborar más allá de sus responsabilidades y por otro lado el 50% manifiesta estar “Siempre” y/o “Casi Siempre” estar dispuesto a colaborar más allá de sus funciones.

26. Compromiso con el éxito futuro de la empresa

Tabla N° 40

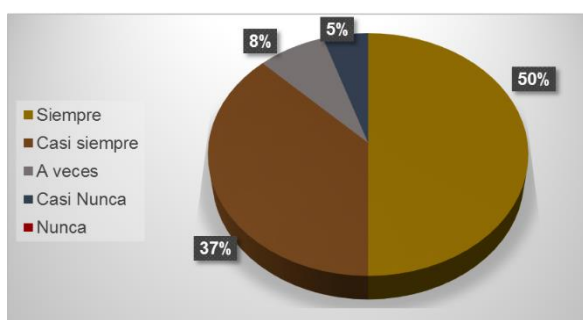
COMPROMISO CON EL FUTURO DE LA EMPRESA COTUM			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	60	50.00%
Casi siempre	4	45	37.50%
A veces	3	9	7.50%
Casi Nunca	2	6	5.00%
Nunca	1	0	0.00%
TOTAL		120	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

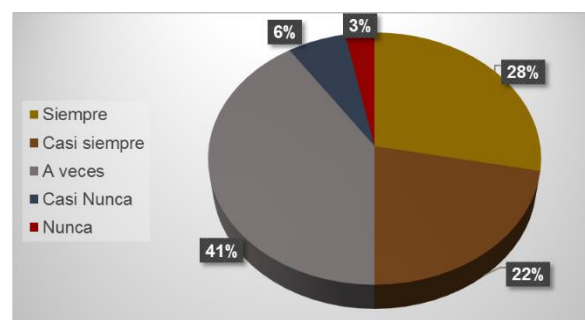
COMPROMISO CON EL FUTURO DE LA EMPRESA MADARIAGA			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	9	28.13%
Casi siempre	4	7	21.88%
A veces	3	13	40.63%
Casi Nunca	2	2	6.25%
Nunca	1	1	3.13%
TOTAL		32	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

Gráfico N° 48



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

- **COTUM:** En relación a esta pregunta se puede observar que el 50% de los colaboradores encuestados consideran que “Siempre” sienten compromiso con el éxito futuro de la empresa, un 37% indica que “Casi Siempre”. Sólo el 5% afirma “Casi Nunca” estar comprometido con el éxito futuro de la empresa.
- **MADARIAGA:** Se puede observar que el 41% de los colaboradores encuestados consideran “A Veces” estar comprometidos con el éxito futuro de la empresa y otro 28% indican “Siempre” estar comprometidos, así como el 22% afirma “Casi siempre”. Sin embargo, existe un 3% que indica “Nunca” estar comprometido con el éxito futuro de la empresa.

27.Promoción del trabajo en equipo para la realización de funciones

Tabla N° 41

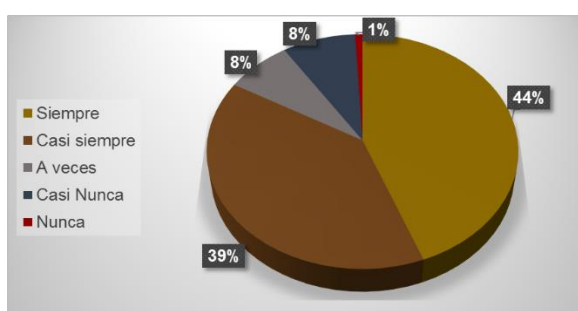
PROMOCION DEL TRABAJO EN EQUIPO COTUM			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	53	44.17%
Casi siempre	4	47	39.17%
A veces	3	9	7.50%
Casi Nunca	2	10	8.33%
Nunca	1	1	0.83%
TOTAL		120	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

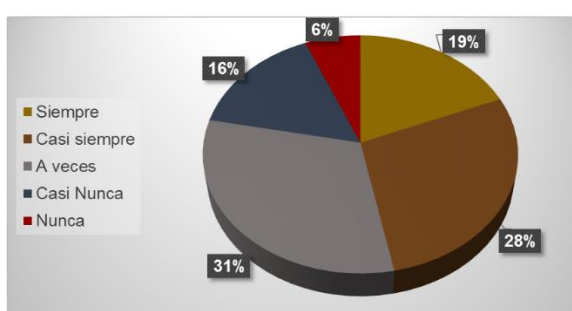
PROMOCION DEL TRABAJO EN EQUIPO MADARIAGA			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	6	18.75%
Casi siempre	4	9	28.13%
A veces	3	10	31.25%
Casi Nunca	2	5	15.63%
Nunca	1	2	6.25%
TOTAL		32	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

Gráfico N° 49



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

- **COTUM:** Se puede observar que el 44% del universo estudiado considera que “Siempre” la gerencia promueve el trabajo en equipo para la realización de funciones, un 39% indica que “Casi Siempre” la gerencia promueve el trabajo en equipo, como también un 16% opina que “A veces” y/o “Casi Nunca” se promueve.
- **MADARIAGA:** Se puede observar que el 31% del universo estudiado considera que “A Veces”, la gerencia promueve el trabajo en equipo para la realización de sus funciones y otro 28% indican que “Casi Siempre” la gerencia promueve el trabajo en equipo. Sin embargo, existe un 22% que opina “Casi nunca” y/o “Nunca” se realiza dicha promoción.

28. Presentación de quejas ante la empresa

Tabla N° 42

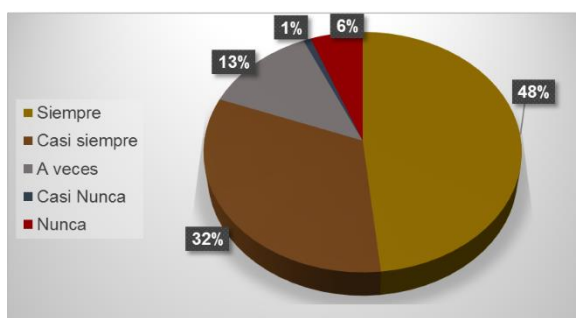
PRESENTACION DE QUEJAS COTUM			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	58	48.33%
Casi siempre	2	39	32.50%
A veces	3	15	12.50%
Casi Nunca	4	1	0.83%
Nunca	5	7	5.83%
TOTAL		120	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

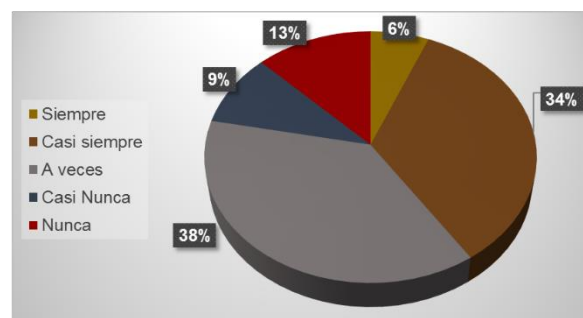
PRESENTACION DE QUEJAS MADARIAGA			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	1	2	6.25%
Casi siempre	2	11	34.38%
A veces	3	12	37.50%
Casi Nunca	4	3	9.38%
Nunca	5	4	12.50%
TOTAL		32	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

Gráfico N° 50



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

- **COTUM:** Se puede observar que el 48% de los colaboradores encuestados considera que “Siempre” ha presentado alguna queja ante la empresa, un 32% del universo indica que “Casi Siempre” ha presentado una queja en la empresa, 13% afirma “A veces” han presentado alguna queja ante la empresa.
- **MADARIAGA:** Se puede observar que el 38% de los colaboradores consideran que “A Veces” se ha presentado alguna queja ante la empresa y otro 34% indican que “casi siempre” se han presentado quejas ante la empresa, de igual modo es un 13% afirma “Nunca” ha presentado una queja.

29. Permanencia en el trabajo al transcurso de los años

Tabla N° 43

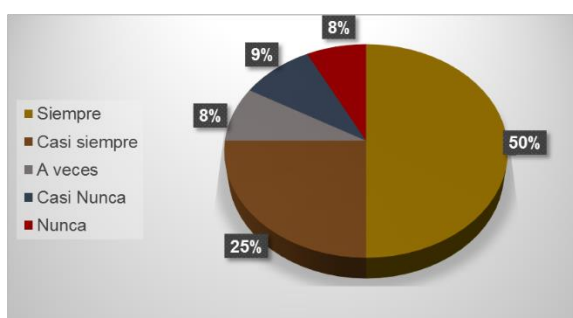
PERMANENCIA EN EL TRABAJO COTUM			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	60	50.00%
Casi siempre	4	30	25.00%
A veces	3	10	8.33%
Casi Nunca	2	11	9.17%
Nunca	1	9	7.50%
TOTAL		120	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

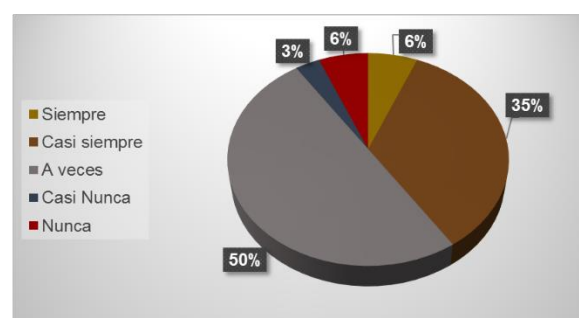
PERMANENCIA EN EL TRABAJO MADARIAGA			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	2	6.25%
Casi siempre	4	11	34.38%
A veces	3	16	50.00%
Casi Nunca	2	1	3.13%
Nunca	1	2	6.25%
TOTAL		32	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

Gráfico N° 51



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

- **COTUM:** Se puede observar que el 50% del universo estudiado considera que “Siempre” laborara por muchos años más en la empresa, un 25% del universo indica que “Casi Siempre” piensan en quedarse laborar por muchos años más en la empresa y también un 8% piensa que “Nunca” se quedará por años más laborando en la empresa.
- **MADARIAGA:** Se puede observar que el 50% del universo estudiado “A veces” piensa en quedarse muchos años más en la empresa y otro 35% piensa “Casi Siempre” en quedarse por muchos años más en la empresa y un 9% “Nunca” y/o “Casi Nunca” piensa en quedarse a laborar por muchos años más.

30. Clima laboral del empleo

Tabla N° 44

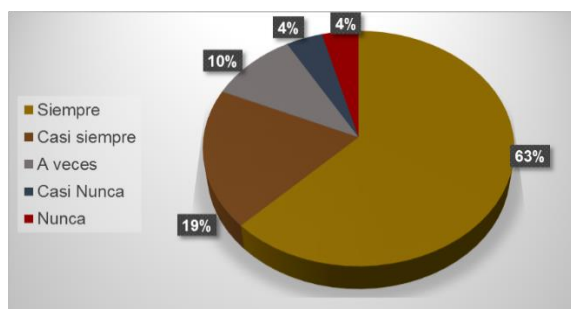
CLIMA LABORAL DEL EMPLEO COTUM			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	75	62.50%
Casi siempre	4	23	19.17%
A veces	3	12	10.00%
Casi Nunca	2	5	4.17%
Nunca	1	5	4.17%
TOTAL		120	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

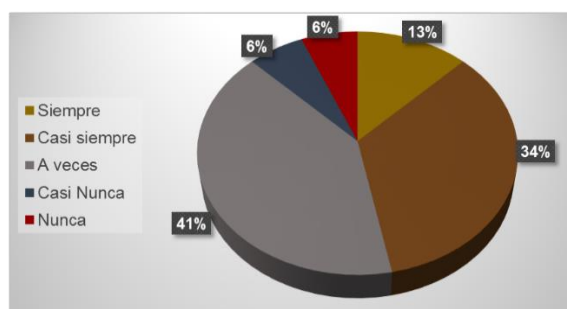
CLIMA LABORAL DEL EMPLEO MADARIAGA			
RESPUESTA	CÓDIGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	5	4	12.50%
Casi siempre	4	11	34.38%
A veces	3	13	40.63%
Casi Nunca	2	2	6.25%
Nunca	1	2	6.25%
TOTAL		32	100.00%

FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

Gráfico N° 52



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia



FUENTE: Análisis comparativo del clima organizacional COTUM S.A y MADARIAGA S.A.
ELABORACIÓN: Propia

- **COTUM:** Se puede observar que el 82% de los colaboradores encuestados considera que “Siempre” y/o “Casi Siempre” el clima laboral de su empresa es favorable y agradable. No obstante, el 8% opina que “Nunca” y/o “Casi Nunca” se tiene un clima laboral agradable ni favorable.
- **MADARIAGA:** Se puede observar que el 41% de los colaboradores encuestados manifiesta “A veces” el clima laboral de su empresa es favorable y agradable. De igual modo el 47% de encuestas opina “Siempre” y/o “Casi Siempre” el clima laboral es favorable. Así como un 12% considera “Nunca” y/o “Casi Nunca” se cuenta con un clima laboral agradable y favorable.